جامعـة الدكتور يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

**العنوان**

# دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء المؤسسات

دراسة حالة: مؤسسة بريد الجزائر مكتب القباضة الرئيسية Médéa RP

**مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر فرع علوم التسيير**

**تخصص: إدارة مالية**

**إعداد الطالبان:**

- بوعلام بلفاسي
- نور الدين علجي

**إشراف الأستاذ :**

- د. ميسوم بوشنافة

**أعضاء لجنة التقييم**

| | | | |
|---|---|---|---|
| بوعرار شمس الدين | أستاذ التعليم العالي | جامعة المدية | **رئيسا** |
| بوشنافة ميسوم | أستاذ محاضر (أ) | جامعة المدية | **مشرفا ومقررا** |
| سليماني محمد | أستاذ محاضر (أ) | جامعة المدية | **عضوا ممتحنا** |

**السنة الجامعية: 2024/2023**


بسم الله الرحمن الرحيم
محمد

# شكر وتقدير


الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
سيدنا محمَّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ...
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله،
فله الحمد أولاً وأخيراً.
ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يدَ المساعدة، خلال هذه الفترة،
وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة
الأستاذ الدكتور **بوشنافة ميسوم**
الذي لم يدَّخر جهداً في مساعدتي، كما هي عادته مع كل طلبة العلم،
كان يحثّني على البحث، ويرغِّبني فيه، ويقوّي عزيمتي عليه
فله من الله الأجر ومني كل التقدير حفظه الله ومتّعه بالصحة والعافية ونفع بعلومه.
كما أشكر القائمين على جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
ووفقهم لكل خير لما يبذلون من اهتمام
وطلاب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة
وطلاب جامعة الدكتور يحي فارس بصفة عامة


rawpixel

# إهـــــداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله أما بعد:

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة، إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات و أتم التسليم نسأل الله أن يجمعنا به في الفردوس الأعلى.

إلى من تعجز الكلمات عن وصفها... إلى ينبوع الحب و الحنان... إلى منارة قلبي ونوره... إلى التي عطاؤها لا ينتهي مهما كبر بنا العمر... إلى أعظم إمرأة في حياتي... إلى دعمي و سندي في مشواري... إلى من علمتني كل شيء و لم تبخل علي يوما بدعائها... إلى من سهرت علي لتربيتي و الوصول بي لهذه المرحلة... أسأل الله دوما أن يرعاك و يحفظك أمي الغالية **''حفيظة''** .

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الرخاء... إلى الذي لم يبخل علي يوما من أجل دفعي لطريق النجاح... إلى الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يطيل في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار... إلى عزي ومفخرتي أبي الغالي **''يوسف''**.

إلى إخوتي و دعمي في الحياة: **رضوان، محمود، ادريس، خالد، محمد، عبدالرحمان**.

إلى أختي الوحيدة و الغالية على قلبي أسأل الله أن يسعدك في حياتك دوما **''كريمة''**.

إنه لشعور عظيم أن تتوج بزوجة كتبها الله لك لتكمل معك و لتشاطرك معظم تفاصيل حياتك و أخص بالذكر زوجتي و أولادي قرة عيني... أسأل الله العظيم رب العرش العظيم أن يديم علينا نعم السعادة و الهناء.

أهدي سلاما أعبق من الورد و تحية ملؤها الشوق و الحنين لأناس كانوا لي نعم القدوة الصالحة و نعم المفخرة، و كوني فردا منهم لهو شرف و عز كبير و أخص بالذكر: جدتاي **''فاطمة الزهراء، خديجة''** اللتان لطالما أردن لي النجاح... رحمهما الله و أسكنهما الله جنته.

rawpixel

# إهـــــداء

**بسم** الله الرحمان الرحيم أشكر الله عز وجل على عونه و توفيقه و أصلي و أسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين صاحب الخلق العظيم محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما الله عز وجل " ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا " صدق الله العظيم.

و من كان دعاؤهما لي سندا و لا زال لطريقي نبراسا

إلى من تقف المشاعر حائرة و الألسن عاجزة عن البوح لهما بما في قلبي من تقدير و عرفان و لو فعلت لما كفيت و وفيت و لا أحصي لهما الفضل

إلى من شققت الأيام كفيه و رسم لي طريق الحياة و أنار لي الدرب و أجزى لي العطاء و علمني أسمى معاني حب الخير إلى الأب الغالي " بن عيسى "

و إلى من أنا في عينيها دمعة و في قلبها خفقة و على لسانها دعاء فكانت لعيني النور و لقلبي الحياة منبع الحب و الحنان أمي الغالية " وهيبة "

إلى أخواتي و زهرات حياتي و من كانوا أنسي في مشوار حياتي " حليمة ، توبة ، كوثر "

إنه لشعور عظيم أن تتوج بزوجة كتبها الله لك لتكمل معك و لتشاطرك معظم تفاصيل حياتك و أخص بالذكر زوجتي الكريمة... أسأل الله العظيم رب العرش العظيم أن يديم علينا نعم السعادة و الهناء.

إلى الجد و الجدة من الأب و الأم و إلى أخوالي و خالاتي و أعمامي و عماتي و كل أبنائهم و بناتهم

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى من شاركني هذا العمل أخي و صديقي نورالدين

إلى كل الأصدقاء و الإخوة و زملاء العمل

rawpixel

**ملخص:**

تهدف دراستنا هذه إلى معرفة إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر ، ولتحقيق هذا الهدف أسقطنا دراستنا على عينة من عمال مكتب القباضة الرئيسية Médéa RP ، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، كذلك صممنا استبيان ووزعناه على عينة الدراسة المتمثلة في 32 عامل من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتحليلها. وفي نهاية تحصلنا على مجموع 30 استمارة صالحة للدراسة.

وبعد جمع المعلومات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء وكذا توجد حاجة إلى استخدامها ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية".
**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الأداء المؤسسي.

## Abstract :

Our study aims to know the extent to which electronic management affects institutional performance in the Algeria Postal Corporation. To achieve this goal, we conducted our study on a sample of workers from the main office of the Médéa RP office, where we adopted the descriptive and analytical approach. We also designed a questionnaire and distributed it to the study sample of 32 people. A worker in order to collect and analyze the information necessary for the study. At the end, we obtained a total of 30 questionnaires suitable for study.

After collecting information and processing it using the SPSS program, we reached a set of results, the most important of which is that electronic management contributes to activating performance, and there is also a need to use it in the Algeria Post, “the main office of the clerk.”

**Keywords:** electronic management, institutional performance.



# فهرس المحتويات



| | |
|---|---|
| شكر وتقدير | |
| إهداء | |
| ملخص | |
| فهرس المحتويات | I-II |
| فهرس الجداول والأشكال | IV-V |
| مقدمة | أ-هـ |
| **الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية** | |
| تمهيد | 7 |
| **المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.** | 8 |
| المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية. | 8 |
| المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية. | 9 |
| المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية. | 11 |
| **المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية.** | 13 |
| المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية. | 13 |
| المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية. | 14 |
| المطلب الثالث: أسباب ودواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية. | 17 |
| **المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية.** | 20 |
| المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. | 20 |
| المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية. | 24 |
| المطلب الثالث: مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية. | 25 |
| خلاصة الفصل: | 28 |
| **الفصل الثاني: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسات** | |
| تمهيد | 30 |
| **المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي** | 31 |
| المطلب الأول: مفهوم وخصائص الأداء المؤسسي. | 31 |
| المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي. | 33 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي. | 35 |
| **المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي.** | 37 |
| المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المؤسسي. | 37 |
| المطلب الثاني: معايير وأساليب عملية تقييم الأداء المؤسسي. | 38 |
| المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء المؤسسي والصعوبات التي تواجهها. | 42 |
| **المبحث الثالث: انعكاس الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة.** | 45 |
| المطلب الأول: انعكاس الإدارة الالكترونية على الأداء الإداري والمورد البشري. | 46 |
| المطلب الثاني: انعكاس الإدارة الإلكترونية على الميزة التنافسية واتخاذ القرارات. | 50 |
| المطلب الثالث: انعكاس الإدارة الإلكترونية على طبيعة عمل المؤسسة والأداء. | 53 |
| خلاصة الفصل | 56 |
| **الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء المؤسسة بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP** | |
| تمهيد | 58 |
| **المبحث الأول: تشخيص الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.** | 59 |
| المطلب الأول: التعريف بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP. | 59 |
| المطلب الثاني: الخدمات الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر. | 61 |
| المطلب الثالث: عوائق وآفاق الخدمات الإلكترونية المقدمة في بريد الجزائر. | 63 |
| **المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.** | 65 |
| المطلب الأول: تقديم الدراسة الميدانية. | 65 |
| المطلب الثاني: الاختبارات الأولية لأداة القياس. | 71 |
| **المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.** | 76 |
| المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان. | 76 |
| المطلب الثاني: اختبار فرضيات متغيرات الدراسة. | 80 |
| خلاصة الفصل | 82 |
| خاتمة | 84 |
| قائمة المراجع | 88 |
| الملاحق | 93 |



# فهرس الجداول والأشكال



**فهرس الجداول:**


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (3-1) | بطاقة فنية لمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP | 59 |
| (3-2) | الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان | 65 |
| (3-3) | يمثل أفراد العينة المدروسة حسب الجنس | 66 |
| (3-4) | يمثل توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الفئة العمرية. | 67 |
| (3-5) | يمثل توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي | 67 |
| (3-6) | توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة والأقدمية | 68 |
| (3-7) | يمثل نسب توزيع العينة المدروسة حسب الرتبة الوظيفية | 69 |
| (3-8) | مقياس ليكارت الثلاثي | 70 |
| (3-9) | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات | 72 |
| (3-10) | معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة | 73 |
| (3-11) | اختبار الاتساق الداخلي بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه | 74 |
| (3-12) | اختبار الاتساق الداخلي بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه. | 75 |
| (3-13) | الاتساق البنائي لأداة الدراسة. | 76 |
| (3-14) | نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات المحور الأول | 76 |
| (3-15) | نتائج آراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات المحور الثاني | 78 |
| (3-16) | يبين نتائج اختبار Binomial للمحور الأول | 80 |
| (3-17) | يبين نتائج اختبار Binomial للمحور الثاني | 81 |

**فهرس الأشكال:**


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| (1-2) | خصائص الهدف الأمثل | 42 |
| (1-3) | الهيكل التنظيمي لمكتب القباضة الرئيسيةMédéa RP | 60 |
| (2-3) | الإحصائيات الخاصة بتوزيع الاستبيان | 66 |
| (3-3) | نسب توزيع العينة المدروسة حسب الجنس | 66 |
| (4-3) | نسب توزيع العينة المدروسة حسب الفئة العمرية | 67 |
| (5-3) | توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي | 67 |
| (6-3) | توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة والأقدمية | 68 |
| (7-3) | يمثل نسب توزيع العينة المدروسة حسب الرتبة الوظيفية | 69 |



# مقدمـــــــة



**توطئة:**

شهدت السنوات الأخيرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة في بيئة الأعمال المتقلبة وفي شتى مجالات الحياة، وخاصة مع ظهور شبكة الانترنيت والاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات، وفي ظل الأوضاع الجديدة التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على الإدارة، بدأ التيار الفكري الجديد يروج للإدارة الالكترونية باعتبارها أهم الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري، ونتيجة لهذه التغيرات المتزايدة ظهر مصطلح الإدارة الالكترونية، التي يكمن جوهرها وفلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط وأسلوب أداء المؤسسات، باعتبار أن الأداء المؤسسي هو الذي يحقق تميز المؤسسات.

إن الإدارة الالكترونية بكل استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تهدف إلى تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة، ما جعل لها إسهامات كبيرة في تطوير نظم العمل والإنتاج وفي تقدم ونمو المؤسسة والتأثير في أدائها المتميز، إذ تجلت إسهامات تكنولوجيا المعلومات والحواسيب والاتصال في جمع الكم الهائل من البيانات والمعلومات المفيدة من أجل اتخاذ أصوب القرارات بسرعة فائقة وأقل التكاليف وبدقة، من أجل تحقيق أفضل للأداء، حيث عززت وحسنت فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي سواء الأداء المالي أو الأداء في العمليات الإدارية وعلى أداء العاملين والعملاء أيضا، فهي أيضا تعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

كما أصبح تطبيق الإدارة الالكترونية واعتمادها في الإدارة كطريقة لتحقيق الأداء العالي لما توفره من مميزات تساعد على مواكبة المنافسة الشرسة التي تشهدها بيئة الأعمال، كما يعد الأداء من المواضيع المهمة المعاصرة التي زاد الاهتمام به لعقود من جراء زيادة حدة المنافسة، لذا يتوجب على المنظمات لا سيما التي تنشط في مجال الاتصالات البحث عن معايير جديدة للأداء لذا لجأت إلى الاعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات من خلال الميزة التي تضيفها على أداء المؤسسة من ناحية توفير الوقت، الجهد، التكلفة، ولهذا أصبح تبني فكرة الإدارة الالكترونية أمرا حتميا وليس مخيرا، يجب انتهاجها أولا لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة وثانيا لرفع مستوى أدائها.

إضافة إلى ذلك، توظيف الإدارة الالكترونية هو فرصة كبيرة نحو الارتقاء بأداء المؤسسات ورفع كفاءة الإدارات وتخفيف الأعباء، وليس من الممكن دراسة الإدارة في عصرنا الحالي، والتغافل على التأثيرات الهائلة للإدارة الالكترونية، التي أوجدت المرونة والتمكين وغيرت أساليب العمل وإجراءات التنظيم.

**الإشكالية:**

في ضوء مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP؟

**الأسئلة الفرعية:**

بناءا على الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد حاجة إلى استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية"؟
2. هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية"؟

**فرضيات الدراسة:**

1. توجد حاجة إلى استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية".
2. تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية".

**أهداف الدراسة:**

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء المؤسسي لمؤسسة بريد الجزائر بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP وذلك من خلال مايلي:

- تقديم مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي،
- تحديد درجة توفر الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP،
- التعرف على مستوى اهتمام مؤسسة بريد الجزائر بالأداء المؤسسي وبأبعاده المختلفة،

– توضيح طبيعة العلاقة والأثر بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي بمؤسسة بريد الجزائر بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP،

– الخروج بجملة من الاستنتاجات والاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة بخصوص دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الأداء المؤسسي،

**أهمية الدراسة:**

– تنبثق أهمية البحث من أهمية متغيرات الدراسة والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي التي تحتاج إلى بحث وتحليل لتلتمس دورها في المنظمات،

– إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في المساعدة على تحقيق الأداء المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP،

– تقديم توصيات للمدراء والموظفين في المؤسسة وتوعيتهم بأهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء وتحقيق التميز،

**أسباب اختيار الموضوع:**

–حداثة الموضوع وتماشيه مع التخصص،

– اهتمامات شخصية وميولات ورغبة في التعرف على هذا الجانب من البحث،

– الإسهام في تقديم مرجع يسترشد به في فهم دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الأداء المؤسسي،

– يمكن أن يفيد البحث صانعي القرار في الوقوف على المعوقات التي تواجه مواكبة الإدارة الالكترونية ولفت انتباههم على أهمية الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

**منهج الدراسة:**

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجانب النظري للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام للإدارة

الالكترونية والأداء المؤسسي، أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بدراسة تحليلية، وهذا بتسليط الضوء على المشكلة وتوضيحها بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع ، متخذين مؤسسة بريد الجزائر– المدية– نموذجا.

**حدود الدراسة:**

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث قمنا بوضع حدود وأبعاد للدراسة تمثلت أساسا فيمايلي:

**– الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الأداء المؤسسي.

**– الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة بريد الجزائر بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP

**– الحدود الزمنية:** قمنا بالدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من أفريل2024إلى غاية جوان 2024.

**أدوات الدراسة:**

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة فإننا اعتمدنا على مجموعة من المصادر والمراجع (المسح المكتبي) كذلك المقالات والدراسات السابقة حول الموضوع، بالإضافة إلى المقابلة والاستبيان وذلك من أجل جمع المعلومات والبيانات الميدانية وتحليلها بالإضافة إلى استخدام برنامج SPSS من أجل معالجة الاستبيان.

**صعوبات الدراسة:**

وكغيرها من الأعمال لا تخلو من الصعوبات والعوائق، واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء قيامنا بهذه الدراسة منها نقص المراجع حول موضوع الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي، صعوبة التحصل على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة نضرا للسرية التامة التي يتعامل بها عمال المؤسسة ، وضيق الوقت.

**هيكل الدراسة:**

لتحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة قمنا بتقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاث فصول هي:

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري للإدارة الالكترونية

وتضمن ثلاث مباحث خصصت لتوضيح ماهية الإدارة الالكترونية وأساسياتها، وبعدها عرضنا كل من متطلبات وخطوات تطبيقها.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسات.

حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث عرضنا فيها أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي وكيفية تقييمه وبعدها قمنا بإبراز انعكاسات الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث: خصص للدراسة الميدانية لمؤسسة بريد الجزائر بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP،حيث جاء تحت عنوان : دراسة وتحليل دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء المؤسسي في مؤسسة بريد الجزائر مكتب القباضة الرئيسية Médéa RP،

حيث تطرقنا من خلاله إلى تقديم عام لمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP، مع تحديد الخدمات الإلكترونية بها وبعدها عرضنا عوائق وآفاق الخدمات الإلكترونية المقدمة في بريد الجزائر.ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

**تمهيد:**

أصبحت معظم الدول المعاصرة تسعى إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، وأصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير المؤسسات سواء كان قطاع عام أو خاص وتحويلها إلى مؤسسات الكترونية تستخدم شبكة الإنترنيت في انجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وكذلك إنجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية وغير ذلك من أعمال، بعقلية عالمية وبسرعة فائقة. والتي تتسم بالجودة وسرعة الإنجاز دونما استهلاك للوقت وللورق كذلك.

وبناءا على ما تقدم يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية
- المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات لتفكير بكيفية الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنيت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للأفراد بطريقة الكترونية تسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات وغيرها من العوامل التي حالت دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة لما تتميز به الإدارة الالكترونية من سرعة انجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد، مما يغني تطبيقها في المؤسسات.

### المطلب الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الالكترونية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات والمراحل المتلاحقة التي شهدها الإنسان عبر التاريخ، وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذا المطلب الذي يسعى إلى عرض أهم التطورات التي عرفها هذا المفهوم منذ بوادر بروزه مع مرور الزمن.

تطورت إدارة الإنسان لشؤون حياته على الأرض إلى أن أصبحت الإدارة أحد علوم العصر الحديث فظهرت الأنظمة أو المدارس التقليدية البيروقراطية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية في علم الإدارة، وحقق الإنسان عبر هذه الأنظمة كثيرا من الانجازات، وأرسى في ظلها من دعائم الفكر الإداري عامة، لكن الإنسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظل يمارس انتفاضاته على كل قديم تلك الانتفاضات والثورات التي قام بها الإنسان على أكثر من جبهة تنموية، منها: الثورة الزراعية والثورة الصناعية شملت أيضا الاتصالات، فكانت الثورة المعلوماتية التي أعقبت اختراع الحاسوب الآلي ثم ظهور شبكة الحاسوب، ثم الشبكات محلية، ثم شبكة الانترنت العالمية، مما لفت انتباه علماء الإدارة إلى ظهور أداة جديدة يمكن أن تدار بها المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية وتحمل عليها بياناتها ومعلوماتها، ويتيح استدعاء تلك البيانات بسهولة وسرعة فائقتين، ولن تكون مهمة تلك الآلة الجديدة التي ستقوم الإدارة بربط وحدات الإدارة أو أقسامها بعضها ببعض وحسب، بل أن مهمتها ستخطي ذلك إلى ربط الدائرة الإدارية في المؤسسة كلها بشبكة الإدارة حول العالم، مما جعل علماء الإدارة يعلمون هذا اليوم الذي تربط العالم فيه دائرة إدارية واحدة.[1]

[1] عامر بوعكاز، تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019-2020، ص 8.

وهناك من يقول أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (WordProcessing)وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهازا طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم(MT/ST) ، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط وبعد ذلك استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless (office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة مشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (س) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق الشركة سوفت في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب خدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الورق، وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأعتمد كوسيلة من وسائلها في ومن ثم الإدارة الالكترونية هي محصلة للتقدم في الحالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها صنع القرار المعتمد وسائل التقنية متطورة تساعدهم على تجار المهام، وتنفيذها على الوجه الأكمل فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية الإلكترونية لتتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي.[1]

## المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية بالاهتمام الواسع والذي انعكس إيجابا في تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم من بينها:

الإدارة الالكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الإنترنيت والاكسترانت والانترنيت التي توفر المواقع الالكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية.[2]

[1] عامر بوعكاز، المرجع السابق، ص 9.

[2] سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14 خاص، ج1، جامعة المستنصرية، 2016، ص 157-175.

هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.[1]

هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.[2]

هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.[3]

هي استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.[4]

هي قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل الكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل.[5]

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج بأن الإدارة الالكترونية هي قدرة المنظمات المختلفة على غدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل الكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل باستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنيت.

---

[1] بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016، ص 31.

[2] نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية،د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 190.

[3] علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السيلطي، الإدارة الالكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 32.

[4] محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، د.ط، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/ الأردن، 2009، ص 25.

[5] عبد الحميد المغربي، الإدارة الالكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري، مجلة التعليم الالكتروني، العدد 7، 2011، ص 235.

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية.

### أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيمايلي:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة،
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة،
- الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة.[1]

كما تكمل أهميتها كذلك في:

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى،
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه،
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات معتمدة،
- التوسيع في تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.
- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر.[2]

### ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية.

لقد تطرق بعض الباحثين والمفكرين إلى أهداف الإدارة الإلكترونية منها ما يلي:[3]

[1] يوسف محمد يوسف أبو آمنة، واقع الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 34.

[2] سحر قدوري، مرجع السابق، ص 06.

[3] عطية صورية، عتروز صبرينة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2020-2021، ص 5-6.

- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية التقليدية لتطوير الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وإنجاز المعاملات بسرعة وتقليل التكلفة وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- العمل على تطوير الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات التعليمية والعمل على رفع كفاءتها بالأداء وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرها لكي تستجيب لمتطلبات العمل الإداري بغية تحقيق خدمات الإدارة الإلكترونية.
- تجميع البيانات من مصادرها بطريقة موحدة.
- التقليل من المعوقات التي تزامن إيجاد القرار عن طريق توفير المعلومات وربطها بمركز اتخاذ القرار.
- خفض التكاليف الباهظة أثناء متابعة العمل الإداري،
- زيادة ترابط العاملين والإدارة العليا،
- سهولة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت،
- الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعلومات الخاصة بالعاملين،
- تقديم الخدمات للمستفيدين خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع،
- إيجاد الموارد البشرية القادرة على التعامل مع متغيرات تكنولوجيا المعلومات،
- الحفاظ على حقوق العاملين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية،
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية أقل،
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فيها.[1]

[1] عطية صورية، عتروز صبرينة، المرجع السابق، ص 6.

## المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بجملة من الخصائص، ولعل أهم خاصية تتمثل في التقليل من استعمال الورق والإجراءات المكتبية الروتينية، أي استعمال الحاسوب، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على خصائصها ووظائفها ثم عرض أسباب ودواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

تمتلك الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية، وهي الميزة الأساسية والجوهرية التي تجعل الدول تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها وفيما يأتي سيتم بيان هذه الخصائص:[1]

**1. التشبيك الفائق:** وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة فهي التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية لزيادة إمكانات عدد المشاركين فيها.

**2. التفاعل الآتي على مدار الساعة، هنا وفي كل مكان:** هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين للمتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24 سا اليوم و7 أيام في الأسبوع. مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم بيسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة.

**3.السرعة الفائقة الموارد العمل عن بعد وبلا حدود:** سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة .الضوء حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15 ثا، فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني في إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها والى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم الهائل والمرن.

**4.الرقابة المباشرة والصادقة:** ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكمرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

[1] محمد بن ناجي، الإدارة الالكترونية، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص 43.

**5. السرية والخصوصية:** من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور.

**6.زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات.

## المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الالكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة، لذلك يتطلب التحول من العمل بأسلوب الإدارة التقليدية إلى العمل وفقا لأسلوب الإدارة الالكترونية الحديثة وذلك بإعادة هندسة كل نظم العمل الإداري المعمول بها بالمنشات التقليدية، وقد أسفر ذلك عن تغيير الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف الكترونية مثلت بصفة أساسية فيما يلي:

**1.التخطيط الإلكتروني** :قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف .إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:[1]

أ.إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرئية والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف تأثير سلبي على كفاءة التخطيط .

ب. إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر .

ت. إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي، يتم تجاوزها تماما في مجال الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبزغ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل .

ويعتمد التخطيط الالكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها

[1] سفيان نصيرة، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022، ص 7

بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنشاة، وإداراتها بالإضافة إلى ذلك فان القرارات الإستراتيجية بالمنشاة تتسم أيضا بأنها تحدد المعالم الأساسية التي تسير على نهجها هذه المنشاة بالإضافة إلى أنها تكون قرارات طويلة الأجل تغطي فترات طويلة نسبيا وغالبا ما تشمل حياة المنشاة كلها.

يعتمد التخطيط الالكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل والتي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد وحيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصال الالكترونية والتي تجعل أداء الأعمال يتم لحظيا .

مما لاشك فيه أن ذلك يمكن المنظمات من استخدام أساليب تخطيطية جديدة ومبتكرة مما يرفع ويزيد من كفاءة وفعالية عمليات التخطيط، كذلك يساعد على تحسين وزيادة كفاءة وفعالية عمليات صنع واتخاذ القرارات مع تحمل المخاطر المحسوبة كما يمكن تحويل القرارات المخاطر إلى قرارات شبة مؤكدة، فضلا عن إمكانية قياس المخاطر دوريا والاستعداد لمواجهتها أو تغطيتها بالإضافة إلى توسيع قاعدة البدائل والفرص وإمكانية تقييمها واستخدام أفضلها لمواجهة التحديات .

**2.التنظيم الالكتروني :**

يعتمد التنظيم الإليكتروني على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل المصفوفي إلى الشكل الشبكي، وذلك على اعتبار أن الهياكل الطويلة تتعدد مشكلاتها، حيث تتعدد فيها المستويات الإدارية مما يترتب عليه زيادة في التكاليف كما تتباعد فيها أيضا المسافات بين الإدارة العليا والعاملين، مما يؤدي إلى وجود صعوبات في التنسيق وتتعقد عمليات الاتصال . لذلك فإنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية أخرى جديدة تميل إلى الشبكية، مما يؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات بالمنظمة .وبالإضافة إلى ذلك فقد يتطلب التنظيم الإلكتروني أيضا إحداث تغيرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة القضاء على كل عيوب ومشاكل التنظيمات الإدارية والتقليدية، ويتم ذلك من خلال إعادة تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة وإضافتها إلى الخريطة التنظيمية الحالية وتحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية الحالية إلى وحدات وفقا للنظام الإليكتروني.[1]

[1] سفيان نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص8

### 3.التوجيه الإلكتروني :

يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإليكتروني على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعي إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها .هذا ولا بد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لهم عند التعامل بالنظم الإليكترونية، كما لابد عليهم أيضا من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسئول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذلك النشاط فيه .ولا بد أن تكون القيادات قادرة على التعامل مع مواقع المنشآت على شبكات الاتصالات الإليكترونية وأن يتوفر لدى كل منها حب العمل والمقدرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة.

وبالإضافة إلى ذلك فقد يتطلب التنظيم الإلكتروني أيضا إحداث تغيرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة القضاء على كل عيوب ومشاكل التنظيمات الإدارية والتقليدية، ويتم ذلك من خلال إعادة تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة وإضافتها إلى الخريطة التنظيمية الحالية وتحويل بعض الوحدات الإدارية التقليدية الحالية إلى وحدات وفقا للنظام الإلكتروني .

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن التنظيم الإليكتروني يتطلب أيضا ضرورة استخدام أنماط تنظيمية مستحدثة بدلا من استخدام الأنماط القديمة كنمط التنظيم البيروقراطي الذي يركز على استخدام الوحدات أو الأقسام الإدارية الجامدة التي تقدم الروتين ولا تقبل التغيير أو التجديد.[1]

### 4.الرقابة الالكترونية:

يعتمد التطبيق الكفء والفعال للرقابة الإلكترونية على استخدام نظم رقابية تأخذ في اعتبارها كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة والفعالية، وكذلك تحديد السلطات والمسئوليات والصلاحيات المختلفة وفي ضوء ذلك فإذا كانت المنشاة تتبنى نظام مركزي في أعمال المراقبة الإلكترونية، فإن الأمر يتطلب ضرورة تركيز كل القرارات لدى المركز الرئيسي، حيث يحقق ذلك فرصة أكبر للنجاح إذا كان

[1] سفيان نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 9

المسئول يرفع تقاريره مباشرة إلى القادة المسئولين عن المنشأة من الناحية التكنولوجية، وعلى النقيض ففي النظم اللامركزية، فإن كل وحدة نشاط أو قطاع تعمل مع المجموعة التكنولوجية والمتخصصة الخاصة بها .

كما تتم المراقبة الإليكترونية لأعمال وأنشطة المنظمة ووظائفها وكذلك المراقبة على العاملين فيها باستخدام أساليب المراقبة الإليكترونية، تلك التي تختلف في طبيعتها وجوهرها عن أساليب الرقابة التقليدية .

وكمثال فانه يمكن الرقابة باستخدام أسلوب التقارير بطريقة الكترونية ويتم ذلك سواء عند إعداد التقارير الداخلية حيث تعد الكترونيا على شكل مطبوعات يمكن إعادة استخدامها عدة مرات أو عند الحاجة إليها.

التقارير الخارجية تلك الموجهة إلى أطراف خارجية، ويتم إعدادها وعرضها إلكترونيا على الشبكة، ومن ناحية أخرى فإنه يمكن إعداد تقارير إليكترونية تفصيلية عن الأنشطة المختلفة وفي هذا الصدد فإنه يمكن تخفيض تكاليف الرقابة والمراجعة من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة باستخدام أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة والتجاوز عن نسبة أخطاء بسيطة مسموح بها.[1]

## المطلب الثالث :أسباب ودواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

سنتطرق في هذا المطلب الأسباب والدواعي التي دفعتنا إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

### أولا: أسباب التحول نحو الإدارة الالكترونية :

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ،ويمثل عامل الوقت أحد أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم

[1] سفيان نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:[1]

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال،

- القرارات والتوصيات الفورية والتي شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق،

- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة وصعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء وضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين على المؤسسة وكذا التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على التقارير والإحصائيات لتطوير أسلوب أداء الأعمال،

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس وكذا حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل،

- تجميع موارد المؤسسة بصورة متكاملة وإتاحة المعلومات طوال الوقت ومتابعة تنفيذ الأعمال،

- تنمية مهارات وقدرات الموظفين للتحول إلى مجتمع لا ورقي Paper Lesst .

**ثانيا: دواعي التحول نحو الإدارة الالكترونية :**

إن التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة ، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات كلها من الأمور للتحول نحو الإدارة الالكترونية ، ويمثل عامل الوقت احد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت وقد مهد لقيام الإدارة الالكترونية عددا من التطورات والتي تعد بمثابة مسببات التحول نحو الإدارة الالكترونية منها مايلي:[2]

[1] فايزة عبيد، نريمان حريسي، الإدارة الإلكترونية ودورها في العصر الرقمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021-2022، ص 51.

[2] فايزة عبيد، نريمان حريسي، مرجع سبق ذكره ص 52-53

- **التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقات** :فقد انعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، ولعل هذا ما أشار اليه هربرت سايمون ودراكر وديفز وكثير من كتاب الإدارة إلى التنبؤ بأن نسبة الآلات سوف تطغى على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية .

– **التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت:** وهذا التقدم أدى إلى تغييرات مهمة في الإدارة وخاصة الإدارة الحكومية، والتجارة العالمية، فالاتصالات الالكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات عبر دول العالم كافة، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة وهذا يقود إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة عبر شاشة الحاسب الآلي وليس الإدارة الورقية.

– **العولمة:** قد ساعدت العولمة على دفع المؤسسات إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجلات الحاسب الآلي والإنترنت والاتصالات من اجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الالكترونية لإثبات الذات في هذا السياق العالمي المتسارع الخطى.

– **شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة:** فقد أدى ازدياد شح الموارد للمنظمات الحكومية ولبعض الدول عاما بعد عام بتشجيع الاتجاه نحو خصخصة اغلب القطاعات الخدمية والتحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، والذي بموجبه تستطيع تلك المؤسسات توفير جزء كبير من تكاليف أداء الخدمة للمواطنين .

– **انتشار الثقافة الالكترونية:** ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد وسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت، أصبح من السهولة بمكان التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة الالكترونية.

– **الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة:** أن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الالكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنبا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، فلا يمكن لأي مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة.[1]

[1] فايزة عبيد، نريمان حريسي، مرجع سبق ذكره ص 53

## المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية

نتيجة للتطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية، شهد العالم بروز مفاهيم جديدة بدء بمفهوم نظم المعلومات الإدارية مرورا بمفهوم التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وانتهاء بالمفهوم الأعم ألا وهو الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية، وغيرها وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي .

**1.المتطلبات الإدارية** :وتتمثل فيما يلي:[1]

**أ . وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس** :ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة .

**ب. القيادة والدعم الإداري** : من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها إذ أن دعم الإدارة وقدرها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

[1] عمومن بلخير، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص 6-7

**ج. الهيكل التنظيمي** : أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغيرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية .

**د . تعليم وتدريب العاملين توعية وتثقيف المتعاملين** :تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

**هـ.وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة .كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

**2.المتطلبات البشرية** : يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري .فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال

الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم : المديرون والوكلاء والمساعدون المبرمجون ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.[1]

**3.المتطلبات التقنية** :وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت .بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وعلى العموم فان البنية التحتية التقنية تنقسم إلى :

**أ . البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية** :وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا.

**ب. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية** :وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

**ج . شبكات الاتصال :أهم هذه الشبكات :**

**– شبكة الانترنت(internet)** : وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاته ونشاطاتها المختلفة .تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

**– الشبكة الداخلية أو الانترانت :(Intranet)** هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

– الشبكة الخارجية أو الاكسترانت ( Extranet): وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة كالموردين الزبائن، وأطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترانت.

وما يجب الإشارة إليه، هو أن شبكتي الإنترانت والإكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية، ففي

[1] عمومن بلخير، المرجع السابق، ص ص 7-8

الوقت الذي تربط شبكة الإنترانت أوصال المؤسسة في الداخل فإن شبكة الإكسترانت تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى.[1]

**4.المتطلبات الأمنية** : تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجرى حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها ، حيث يجب توفر الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد، إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الالكتروني أو بكلمة مرور ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الالكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص؛
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية .

كما انه هناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي :

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، وأن تُكل هذه المسؤولية لأشخاص محددين؛
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة؛
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية؛
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن؛
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.[2]

[1] عمومن بلخير، المرجع السابق، ص 8-9

[2] عمومن بلخير، المرجع السابق، ص 9.

**المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية**

عند اتخاذ أي قرار خاص بتطبيق الإدارة الالكترونية يستوجب عليها التأكد من عدة أمور ومن أهمها الحاجة الماسة والفعلية لهذه الإدارة وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة وغيرها من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من التطرق إلى الخطوات الآتية:[1]

**1.إعداد الدراسة الأولية:** ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على دراية بكل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطور.
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية.
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية

**2.وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفرق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية أو المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ

**3.تحديد المصادر:** والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة أو المؤسسة.

**4. تحديد المسؤولية لتنفيذ الخطة:** لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة لها.

**5. متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السيلطي، مرجع سابق، ص 65.

هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الالكترونية.[1]

## المطلب الثالث: مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية

سنتطرق في هذا المطلب كل من مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية.

### أولا :مزايا الإدارة الإلكترونية

توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمنظمات .

**بالنسبة للإدارات العمومية:**

- تبسيط إجراءات إنجاز الوظائف،
- توفير برمجية سير المعلومات الإلكترونية،
- تساعد الإدارات على تحسين جودة خدماتها المقدمة،
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائرها المختلفة، وكذلك مع مختلف المؤسسات الأخرى،
- تساهم في تحقيق التميز من خلال تقليص أوقات انجاز المعاملات وتكلفتها.[2]

**بالنسبة للمجتمع**: يمكن اختصارها فيما يلي :

- تساهم في زيادة شفافية الإدارات العمومية فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع الفئات.
- الإسهام في تحقيق الاتصال الأفضل والأسرع من خلال استخدام بوابة إلكترونية واحدة لتقديم الخدمات العمومية، والتي تساعد الموظفين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات العمومية في أماكن وجودهم من غير الحتمية إلى مراجعة الإدارات العمومية المعنية .

[1] سمية بن طراد، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية –دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، قالمة، 2014-2015، ص 34

[2] فطمي سعاد، العمري أحمد، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، دراسة ميدانية لمؤسسة البريد – (ورقلة)- مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصد مرباح ورقلة،2015 ، ص10

- تساعد على زيادة ولاء المواطن، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.[1]

**ثانيا: معوقات الإدارة الإلكترونية .**

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي لم تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدة معوقات، ويمكن استعراض أهمها كما يلي :

- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة،
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته وعدم توافر الحافز لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح،
- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات نتيجة عدم توفر بنية أساسية فنية جديدة،[2]
- خوف بعض الموظفين خصوصا القدامى في فشل تجربتهم في التعامل مع الجديد وضعف موارد المؤسسة اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة الحاسوب، شبكات وبرامج تطبيقية وإنشاء الموقع وربط الشبكات مع احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت كبير لوضع قوانين وتشريعات تضبط علاقته وتضع الأطر القانونية لممارساته وعدم صلاحية اللوائح المعمول بها تقليديا على مستوى الإدارة التقليدية.[3]
- لتطبيقها على الإدارة الإلكترونية بطريقة الأوراق والتي تتميز بالدلالة المادية في إثبات الأمر الذي يتناقض مع الثانية والتي تحتاج إلى تكيف قوانين خاصة بها تحمي المعلومات من الجريمة الإلكترونية كالقرصنة .
- عدم التأمين الكافي للنظم الأمر الذي يعرض المؤسسات الإلكترونية لأخطار القرصنة، الفيروسات التي تترتب عليها الأمر الذي قد يهدد بوقف البرمجيات الأساسية في إمكانية اتصال المؤسسة وجماهيرها على حد سواء .

[1] فطمي سعاد العمري أحمد، مرجع نفسه، ص10.

[2] منتدى عبد الرحمان الدود، دراسة حول الإدارة الالكترونية، بتاريخ 26 أفريل 2024، توقيت الزيارة 14:27 متاحة على الرابط .www.abdo.1990 .watanea. Com.

[3] منير محمد الجنبهي، ممدوح محمد الجنبيهي، الشركات الالكترونية، د ط، القاهرة،2005 ، ص17-20

- تواجه المؤسسات الإلكترونية مشكل السمعة في حالة إذا ما توفر رأي عام سلبي تجاهها، وهذا يأتي كنتيجة لعدم توفير وسائل الحماية الكافية والمؤكدة للبينات التي تحتفظ بها المؤسسة، وإمكانية حدوث اختراق لنظمها الأمر الذي يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ويهدد سمعتها .
- غياب النصوص واللوائح القانونية التي تنظم نشاطها، أو انتهاكها في بعض الدول لعدم المعرفة بها وخاصة تلك التي تخص حماية المستهلك.[1]

[1] منير محمد الجنبهي، ممدوح محمد الجنبيهي، المرجع نفسه، ص 17-20.

## خلاصة الفصل:

الإدارة الإلكترونية أصبحت من التطورات العلمية في عالمنا الحديث، حيث يظهر ذلك في المجال التقني والابتكار في وسائل الاتصال المتطورة، وقد تصبح مفروضة على كل المؤسسات نتيجة لظروف العولمة التي يعيشها العالم والتشابك المعقد، فلا يكفي أن نعرف ما هي الإدارة الإلكترونية بل يجب أن نطبقها لأن الميزة التنافسية من صنع عقل الإنسان وقدراته ولهذا لا بد من التفكير الجدي من قبل المنظمات للاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنيت حتى تكون الأعمال أكثر مرونة وفعالية وكفاءة ما يؤثر إيجابا على الأداء الفعلي للمؤسسة.



# الفصل الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات.



**تمهيد:**

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة تواجه المؤسسات الهادفة إلى تحقيق البقاء والاستمرار تحديات جمة، أهمها الانتشار الواسع للإنترنيت والثقافة الرقمية، وهو يفرض عليها ضرورة الاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك من خلال استخدام أساليب إدارية فعالة، تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالقدرة والتطور الدائم، ولكي تتمكن هذه المؤسسات من مواكبة التغيرات البيئية التكنولوجية التي تشهدها من جهة، ومن جهة أخرى الانتقال إلى مستوى أفضل،تعتبر الإدارة الإلكترونية في الوقت الراهن من أهم سمات المؤسسات المعاصرة، وبالتالي لم يعد أمام أي مؤسسة تريد مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة لنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من خيار سواء الاتجاه نحو ما يسمى بمجتمع المعلومات والمعرفة.

وبناءا على ما سبق قصمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي.
- المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي.
- المبحث الثالث: انعكاس الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي

يتصف الأداء بمفهوم واسع ومتطور، كما أن محتوياته ومضامينه تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تسعى إليه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص الأداء المؤسسي

يمثل الأداء أهمية بارزة في المنظمات على اختلاف أنواعها، إذ تحاول المنظمات تحقيق أفضل أداء مع المحافظة عليه لضمان بقائها واستمراريتها.

**أولا: مفهوم الأداء المؤسسي.**

لا يوجد اتفاق حول تحديد تعريف للأداء نتيجة اختلاف وجهات النظر بين الكتاب والباحثين، ومن التعريفات التي قدمت للأداء ما يلي :

يستمد مصطلح الأداء أصله من الكلمة الإنجليزية (to perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (performer) والذي يعني انجاز العملية وتنفيذ المهام،[1] بمعنى آخر الأداء هي نتيجة معبر عنها بالأرقام بهدف مقارنتها مع الأهداف المحددة والعمل على تحسينها.[2]

كما عرف الأداء بأنه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والوسائل حسب الهدف المحدد . وكل مؤسسة تحدد أهدافها وفقا للإستراتجية المختارة . [3]

وعرف الأداء بأنه النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها.[4]

[1] Yvon Pesqueux, La notion de performance globale, 5o Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis, Tunisie, 2004, p6

[2] Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Projectics /Proyectica / Projectique 2017/2 (n°17), DOI 10.3917/proj.017.0093; p95.

[3] Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Quatrième édition, Eyrolles, France, 2008, p39-40.

[4] بشرى عباس محمد، تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد81، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 275.

ويعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تدقيق أهدافها.[1]

ويعرف مصطلح الأداء أيضا بأنه مزيج بين الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تعني النتائج الحالية مقارنة بنتائج المرغوب تحقيقها وفق استخدام الموارد المتوفرة،[2] أما الفعالية فتشير إلى تحقيق النتائج في إطار الأهداف المحددة من قبل المنظمة.[3]

بشكل عام ينظر إلى الأداء على أنه صورة تعكس مدى قدرة المؤسسة على إدارة الموارد المتاحة وفق قيود محددة بطريقة فعالة بهدف تحقيق أهدافها ضمن الخطة الموضوعة مما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئة الأعمال.

**ثانيا: خصائص الأداء المؤسسي.**

يتصف الأداء المؤسسي المنشود بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله مميزا أهمها نذكر:[4]

- المحافظة على ثبات عمل المؤسسة واستمراره، من خلال الخبرات المتراكمة،

- الاعتماد على الأداء الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل الخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن ذلك عدم التفرد بقرارات المؤسسة،

- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة،

- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من المهام والواجبات،

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38.

[2] Peter Eichhorn, Ian Towers, Principles of Management: Efficiency and Effectiveness in the Private and Public sector, Springer texts in business and economics, Switzerland, 2018, p2.

[3] Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de Gestion, Manuel Et Application, 2° Edition, Dunod, Paris, 2010, P 16.

[4] راضية مغزي لعرافي، د/ الحاج عامر، د محمد قريشي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة، -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التنمية الاقتصادية ISSN2543-3490، المجلد08، عدد01، جوان2023، ص 119.

– التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات ضمن سياسة تحددها إدارة المؤسسة.

## المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي

هناك العديد من تقسيمات الأداء، وذلك حسب معايير مختلفة أهمها:

**1.حسب معيار الطبيعة:** ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات التالية:[1]

**1.1.الأداء الاقتصادي:** يتم قياسه باستخدام مؤشرات الربحية والمردودية بأنواعها المختلفة، ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي.

**2.1.الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد مقاييس كمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها.

**3.1.الأداء التكنولوجي:** إن الأداء التكنولوجي يرتبط إلى حد كبير بامتلاك التكنولوجيا ومدى تطورها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

**4.1.الأداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة.

**2. حسب معيار الشمولية:** فحسب هذا المعيار ينقسم إلى أداء كلي وأداء جزئي :[2]

**1.2. الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو..الخ

[1] عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 ، ص 52 .

[2] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد 01 نوفمبر2001، ص 89.

**2.2.الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

**3.حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:[1]

**1.3.أداء داخلي:** ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة.
- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.
- **الأداء المالي:** أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

**2.3.أداء خارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة لارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين.

**4. حسب معيار الوظيفة:** وينقسم الأداء وفق هذا المعيار حسب الوظائف الموجودة بالمنظمة كما يلي:[2]

**1.4.أداء الوظيفة التسويقية:** يتحدد هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضاء العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.

**2.4.أداء الوظيفة المالية:** وينعكس في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمار، والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين.

[1] محمد زرقون، الحاج عراية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2014، ص125.

[2] مزغيش عبد العليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص25-26.

**3.4. أداء وظيفة الإنتاج:** وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم في الوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات وغيرها.

**4.4.أداء وظيفة الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد العنصر البشري عنصر غير متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغوط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

**5.4.أداء وظيفة التموين:** تتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

**6.4.أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفير جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد،
- التنوع في المنتوجات؛
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.[1]

## المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي

يمكن التمييز بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي كمايلي:[2]

### 1.الأداء الاقتصادي:

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سابق، ص 126.

[2] قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 41-42.

**2.الأداء الإداري:**

حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية.

**3. الأداء الاجتماعي:**

ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين كتبادل الخبرات التقنية والاستثمارات والبحوث، من جانب وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بنا من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

**4. الأداء البيئي:**

وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة عن التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.

**5. الأداء الإستراتيجي:**

ويرتبط الأداء الإستراتيجي وفقا لبيتر وواتمان بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي، فالمؤسسة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام مبادئ الحسن السليم.

**6. الأداء التنافسي:**

لقد أضاف "بوتر" الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع فهو يبرز في نموذجه ثلاثة مستويات من الإجراءات وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي،
- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزات القوة لقطاع معين،
- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغيرات في هذه الصناعة وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.[1]

[1] قلبو حسينة، مرجع سابق، ص 42.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

يعتبر تقييم الأداء المؤسسي أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل المفكرين وذلك نتيجة زيادة نمو المؤسسات واتساع نطاق أعمالها، كما تمثل عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة وظيفة إدارية أساسية تقوم بها لقياس مستوى أداء ما ثم تنفيذه بالفعل.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المؤسسي

تعددت مفاهيم تقييم الأداء واختلفت من باحث إلى آخر، وعليه سنتعرف على مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأهميته.

عرف تقييم الأداء المؤسسي على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة.[1]

تقييم الأداء المؤسسي هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أداؤه، وبين ما يجب أن ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى، حجم ونوعية الأداء الذي تم.[2]

كما عرف تقييم الأداء المؤسسي على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، ، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها.[3]

يعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.[4]

في حين يعرف تقييم الأداء على أنه عملية مستمرة والهدف منها التقييم الذاتي والوقائي.[5]

---

[1] محمد الطعامنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2008، ص 401.

[2] محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص 173.

[3] إبراهيم الخلف الملكاوي،إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص 34.

[4] عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 121.

[5] محمد سيد حمزاوي، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، بعنوان قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، عدد21، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، 2013، ص 09.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة.[1]

وعرف على أنه العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة.[2]

وعرف بأنه جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة أو بطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.[3]

مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وذلك بهدف التأكد من النتائج المحققة فعلا التي تسير نحو ما هو مخطط له من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال مواردها لتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

## المطلب الثاني: معايير وأساليب عملية تقييم الأداء المؤسسي

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية شأنها شأن أي عمل إداري آخر، تقوم على معايير، يحدد فيها مستوى أداء الموارد البشرية المطلوب، ولكي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية بنجاح يجب أن يستخدم المقيمون الأساليب السليمة والمناسبة والمؤدية إلى نجاح عملية التقييم فما هي معايير وأساليب تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

[1] عادل هادي، حسين البغدادي، هاشم فوزي، دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة،ط1، دار الوراق للنشر التوزيع، الأردن، 2010، ص 374.

[2] عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 483.

[3] محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن،ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 10.

**أولا: معايير تقييم الأداء المؤسسي**

معايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة. كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.[1]

ومن بين أنواع المعايير هناك نوعين : معايير كمية، معايير نوعية .

لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم و المناسب للأداء الفعال إذن يختلف بإخلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفعالية في الأداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء و من بين هذه الصفات ما يلي:[2]

**1. الثبات:** وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية أما التوافق فينطوي على أن قياسات

[1] أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ،2003 ،ص611.

[2] عمار بن عيني، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن – عمان،2012 ، ص 33-38

المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن قبل أفراد مختلفين بنجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى .

**2. التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأجائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية .

**3.القبول** : لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعال للأفراد العاملين .

**ثانيا: أساليب قياس الأداء**

يعتبر نظام قياس الأداء أداة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويبنى قياس الأداء على جمع المعلومات عن الأداء الفعلي لنشاط المؤسسة، وقد كان يعتمد في بادئ الأمر على النتائج المالية التي تحققها المؤسسة (الربحية، رقم الأعمال، الاستثمارات،...)، ومع التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من الضروري اللجوء إلى أساليب حديثة لقياس الأداء وذلك بالاعتماد على مقاييس ومؤشرات غير مالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية .

**1. الأساليب التقليدية لقياس الأداء :**

تعتمد هذه الأساليب على المقاييس المالية، انطلاقا من فكرة أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، حيث كان أداء المؤسسة يقاس من خلال نتائجها المالية و المحاسبية، ومن أهم المؤشرات التي اعتمدت في هذا الأسلوب الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة) العائد على الاستثمار ، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية .

غير أن هذه الأساليب تعرضت للانتقادات و ذلك لتركيزها فقط على الجانب المالي للمؤسسة، مما دفع بالباحثين إلى تطوير أساليب حديثة جمعت بين المقاييس المالية و غير المالية.[1]

[1] محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2005 ، ص22.

## 2.الأساليب الحديثة لقياس الأداء

كمحاولة لتجاوز الانتقادات التي وجهت للأساليب التقليدية لقياس الأداء جاءت الدراسات الحديثة بأساليب جديدة أخذت بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي للأداء وحاولت الجمع بين المقاييس المالية والنوعية، ومن أهم هذه الأساليب نجد :

- **أسلوب لوحة القيادة** : أداة قديمة من أدوات مراقبة التسيير تم تحديثها لتعود بقوة، سواء من حيث مبادئها أو من حيث تطبيقه .

تنطلق فكرة إعداد هذا الأسلوب من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة، ويمكن تعريف لوحة القيادة على أنها وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه .

**– أسلوب الأعمال الممتازة** : نموذج يشتمل على تسعة محاور لكل منها وزنه الخاص من حيث الأهمية ، خمسة منها تغطي عمل المؤسسة .

القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجيات الموارد والعمليات و أربعة تركز على النتائج (نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، نتائج الموارد البشرية).

**– القياس المقارن (Benchmarking)**

يعتبر القياس المقارن وسيلة لقياس الأداء، ويعمل على المقارنة بين الأداء التشغيلي للمؤسسات، وذلك بغرض تحديد أفضل أداء . ويعرف القياس المقارن على أنه عملية مستمرة للقياس، والمقارنة المستمرة للعمليات ونشاطات المؤسسة مع أفضل مستويات الأداء.[1]

**– بطاقة الأداء المتوازن:** بطاقة الأداء المتوازن نظام استراتيجي يعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف واضحة ومقاييس وأهداف قصيرة الأجل ومبادرات منظمة وفق أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد كفاءة العمليات التشغيلية وبعد التعلم والنمو.[2]

[1] محمد محمود يوسف، المرجع السابق ، ص 23

[2] هاني عبد الحفيظ العزب، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن، 2002، ص 63.

## المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء المؤسسي والصعوبات التي تواجهها.

سنتطرق في هذا المبحث لعرض مجموعة من المتطلبات اللازمة لنجاح عملية تقييم الأداء وكذلك الصعوبات التي تواجهها.

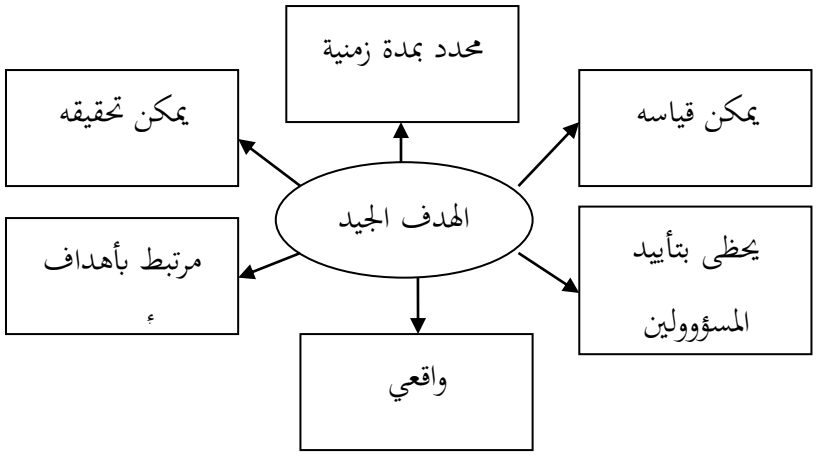
### أولا: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء المؤسسي.

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:[1]

### 1.التحديد الدقيق للأهداف

باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى A. Fernandez أن الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

**الشكل رقم(2-1) خصائص الهدف الأمثل**




Source: Alain Fernendez, Op.cit., P. 224.

[1] ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص35.

**2.قياس الأشياء الصحيحة**

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولا بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ .

**3.النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية**

يقوم العاملون والمديرون في المؤسسة بالعمل تجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو إنجاز هذه الأهداف، ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة .لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة .

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة إلى أن التقييم السليم للأداء المؤسسات يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي :

- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء، فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرص نجاحها وتحقيقها أكبر،
- ضرورة تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءً عليها التقييم بشكل واضح، دقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة،
- ضرورة ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم، ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم،
- لا ينبغي أن يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة،
- يجب أن تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية بمعنى أن لا تقتصر على فترة زمنية محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها في المؤسسة.[1]

[1] ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص36

**ثانيا: الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء المؤسسي.**

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال .وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في:[1]

**1. قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات**

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية، لذلك تبدل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الأخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقيم الأداء أمر بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى :

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين، و تحليل أوقات تشغيل الآلات ...الخ .
- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في اغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال .
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسب حداثتها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها .

[1] ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص37

**2. صعوبة قياس و تحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية**

تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعاير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقيم أدائها وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيمايلي :

– صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي :ويرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه (كما في حالة صناعة المنتجات) الصيدلية أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة و أخرى.

– صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها .

– صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية و صعوبة قياسها ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة .وفي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات و تحديد مسؤولياتها.[1]

## المبحث الثالث: انعكاس الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة

مع ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا الاتصال وتحويل وظائف الإدارة و العمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية، وزيادة التحول الإلكتروني الرقمي للمؤسسة ، أصبح ضرورياً تحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وأصبحت العلاقات بين الحكومة والمؤسسات والعاملين والزبائن تنجز عن طريق الشبكات والانترنت، بحيث تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء المؤسسة من خلال استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة العالية والفاعلية والسرعة والقدرة على مواكبة مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها و في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى ما يلي :

[1] ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق،،ص37-38

## المطلب الأول: انعكاس الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري والمورد البشري

سنتطرق في هذا المطلب لانعكاسات الإدارة الإلكترونية على كل من الأداء الإداري والمورد البشري.

### أولا : انعكاس الإدارة الالكترونية على الأداء الإداري

**1.ماهية العمل الإداري:** يتكون العمل الإداري من وظائف ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة. وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والاستمرار في سوق المنافسة وعلى العموم، فإن الحديث عن العمل الإداري يعني الحديث عن الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه ، القيادة و الرقابة.[1]

### 2.انعكاس الإدارة الالكترونية على الأداء الإداري

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، و في الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق. وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه من بين أهم هذه التأثيرات على كل من التخطيط، التنظيم التوجيه ..... الخ و نذكر أهمها : [2]

**أ.التخطيط الالكتروني** : الذي يعني تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفصيلاتهم المحتملة ووفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد .

وعموما فان التخطيط الالكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات .

[1] سفيان نصيرة، مرجع سابق، ص 60

[2] محمد بن ناجي، الإدارة الإلكترونية، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص 70

تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال :

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية
- إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فورا إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فورا لتلبيتها .
- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات،
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل،
- زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع و النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية ،
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات ،
- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة .[1]

**ب. التنظيم الالكتروني :**

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف ب ." التنظيم الالكتروني".[2]

وعلى العموم يمكن توضيح مدى تأثير و مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية :[3]

- التنظيم المرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد .

[1] شوقي جواد، الإدارة الرقمية، دار الهدى للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص 79

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 251.

[3] نجم عبود نجنم، مرجع سابق، ص 251-258.

- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Intranet وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة .ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترانت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي .
- اعتماد على شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي factory Virtual ، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما :
  - استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية .
  - استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعاليين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليفاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها .

**ت. التوجيه الالكتروني :**

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التوجيه من خلال النقاط التالية :[1]

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم،
- الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية،
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترانت،
- زيادة القدرة على الابتكار ؛ كالإتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة،
- زيادة القدرة على التحفيز وانجاز المهام،
- زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات،
- زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة ،
- زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل.

[1] محمد بن ناجي، مرجع سابق، ص 237.

**ث. الرقابة الالكترونية:**

يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه .

لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفء وبذلك أصبح يطلق عليها" الرقابة الالكترونية"، فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات.[1]

لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي :[2]

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير .
- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري .
- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة .
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة .
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.

[1] هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص 446.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 277-278.

- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

**ثانيا : انعكاس الإدارة الالكترونية على الموارد البشرية :**

تعد مهارات وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح المنظمة، وهذا الأمر يلزم المنظمات توجيه الاهتمام إلى الأفراد العاملين و فهم حاجاتهم ورغباتهم ليكونوا راضين عن الأعمال التي ينجزونها لان ذلك ينعكس على رضا الزبائن . حيث أصبح لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا كبيرا في راحة و رضا العمال.

كما لها اثر في نوع المهارات والخبرات التي يتطلبها الأفراد الذين يشغلون الوظائف الجديدة إذ يشترط فيهم امتلاكهم نوع من الخبرات والمهارات التي يتطلبها الأفراد و تظهر تأثيرات الإدارة الالكترونية على أداء العاملين في النقاط التالية :[1]

- استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى رفع أداء العاملين،
- يساعد على ربط الوظائف الإدارية المختلفة و القضاء على الازدواجية،
- التقليل من الأخطاء،
- تقليل الوقت و الجهد المبذول ،
- تساهم في زيادة الإنتاجية و بالتالي زيادة حجم الأداء ككل،
- تحسين نوعية وجودة ودقة أداء العاملين بسبب استخدام الحاسوب في كل العمليات.

## المطلب الثاني: انعكاس الإدارة الإلكترونية على الميزة التنافسية واتخاذ القرارات

مما لا شك فيه أن للإدارة الالكترونية فضلا و أثرا كبيرا على تقوية مكانة المنظمة و إكسابها ميزة تنافسية في سوقها من خلال حسن استغلال التكنولوجيا والمعلومات وكل عناصرها وذلك بتوفير المعلومات اللازمة التي تصنع القرارات الملائمة وهذا ما سنستفيض فيه في هذا المطلب .

[1] هدى العالي، استخدام نظم المعلومات و مساهمتها في أداء العامل، دار الهاني للطباعة ، مصر، 2005، ص 156.

**أولا : انعكاس الإدارة الالكترونية على اتخاذ القرارات**

**1.مفهوم عملية اتخاذ القرارات :**

مفهوم القرار في بيئة الأعمال يعبر القرار على إدارة أو رغبة معينة لدى شخص معين (ماديا ومعنويا) حيث يتم الإعلان عن تلك الرغبة بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين، ولكي يكون القرار فعالا يجب أن يمر بالخطوات التالية:[1]

– تحديد المشكل، البحث عن البدائل ، مقارنة البدائل ، اختيار البديل المناسب ، تنفيذ القرار، متابعة تطبيق القرار ومراقبته .

تمثل عملية اتخاذ القرار أحد الأنشطة الرئيسية للقادة الإداريين، وهذه العملية تتضمن الاختيار بين البدائل، فهي شريان الحياة لأي مؤسسة، وإذا توقف هذا الشريان عن العمل تعرضت حياة المؤسسة للخطر .

فعملية اتخاذ القرار هي نشاط له صفة الاستمرارية يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة . إضافة إلى ذلك، فإن عملية اتخاذ القرارات هي عملية متغلغلة في الوظائف الرئيسية التالية : التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة .

حيث نجد أن كل وظيفة من هذه الوظائف لا يمكن لها أن تتم أو يمارسها الأفراد دون الاعتماد على عملية اتخاذ القرارات .

**2.انعكاس الإدارة الالكترونية على اتخاذ القرارات**

يظهر أثرها في ذلك من خلال ما يلي:[2]

سرعة الحصول على بيانات دقيقة، صحة وتكامل المعلومات، مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية، تحسين الاتصالات الإدارية ، دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل، كما تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات التقليدية الحاسبات والبرمجيات والاتصالات والانترنت في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات الحديثة من حيث تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد المبذول

[1] عبد الله الفايز ، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، مصر، 2000، ص244-245

[2] بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة، دار الهاني للطباعة، مصر،1999، ص49.

وتقليل التكاليف وزيادة الدقة والسرعة في عمليات الانجاز ورفع الإنتاجية الإدارية، إضافة إلى ذلك فإن بناء نظم دعم القرارات تتسم بالدقة والموضوعية والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة يحتم أن تختلف تقنياتها عن النظم التقليدية وخاصة إذا ما اعتبرنا أن الذكاء الاصطناعي الذي هو عبارة عن مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم (عنصرا أساسيا فيها نظرا لدمج النظم الخبيرة ) هي نظم حاسوبية معقدة تقوم على تجميع المعلومات المتخصصة من الخبراء ووضعها في صورة تمكن الحاسوب من تطبيق تلك المعلومات (الخبرات) وتكاملها مع هذه النظم في القرن الجديد.

ولهذا السبب يشار في بعض الأحيان إلى النظم الخبيرة على أنها نظم دعم الخبرة التي تتكامل مع نظم دعم القرارات ونظم المعلومات التنفيذية ونظم دعم القرارات الجماعية التي تساعد في اتخاذ قرار دقيق وصائب. وإذا ما توفرت هذه التكنولوجيا الحديثة في إدارة منظمات الأعمال جعلتها أكثر فاعلية ودقة في إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.[1]

**ثانيا : انعكاس الإدارة الالكترونية على الميزة التنافسية :**

**1.مفهوم الميزة التنافسية :**

لتحقيق وصياغة الأهداف وتطبيق الإستراتيجيات والحصول على أفضل مكانة بين المنافسين لا بد من بناء الميزة التنافسية .وقد عرف أبو بكر الميزة التنافسية بأنها تطبيق إستراتيجيات وصياغتها لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن وجعل المنظمة في مركز أفضل مما هي عليه.[2]

تتسم الميزة التنافسية للمؤسسة بسمة خاصة بها عن باقي المؤسسات المنافسة، التي تستطيع التفوق عليها، إذ تمتاز بالجودة وتوفر موارد بشرية تتسم بالكفاءة العالية وتستخدم أحدث الأجهزة الإلكترونية ونظم المعلومات والاتصال كما تعمل الميزة التنافسية على تطوير المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998 ، ص 841 .

[2] أبو بكر ، مصطفى محمود ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر،2004،ص 28.

الكفاءات وتنفيذ الإجراءات؛ إذ إن الميزة التنافسية تعتمد على إستراتيجيات يتم تنفيذها بشكل سليم، وتعكس بدورها رؤية الشركة وأهدافها.[1]

### 2.انعكاس الإدارة الالكترونية على الميزة التنافسية :

ويتم ذلك من خلال تقديم المعلومات والخصائص الجيدة عن قوى المنافسة الخمسة التي حددها "بورتر" والتي أيضا مفادها اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة .

إن المعلومات المقدمة من نظم المعلومات الإدارية حول قوى المنافسة تحدد الصورة التي ستكون عليها المنتج أو الخدمة من خلال تقديم معلومات متكاملة عن القوى التنافسية و عن متغيراتها المهمة وتأثير هذه المتغيرات على تشكيل القوى الإستراتجية المنافسة للمنظمة في الصناعة والسوق، وبالتالي سوف توفر للمسيرين فرص تكوين رؤية فهم مشكلات المنظمة ومصادر التهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة للأعمال .

## المطلب الثالث: انعكاس الإدارة الإلكترونية على طبيعة عمل المؤسسة والأداء

إنه من الصعب تجاهل اثر تكنولوجيا المعلومات الايجابي في طبيعة عمل المؤسسات والى أي مدى يمكن أن تغير و تطور من عملها أدائها لاسيما حين يكون إدخال هذه التقنيات مصاحبا لتغييرات تنظيمية وإدارية و فنية .

### أولا: انعكاسها على طبيعة عمل المؤسسة.

ومن ابرز هذه التأثيرات نذكر:[2]

1.استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المعاملات التجارية وما رافقها من تغيرات اجتماعية واقتصادية ونفسية وأفرزت نمطا جديدا من التسوق والوظائف وخلق فرص عمل جديدة وغيرت من ظروف العمل التقليدية فضلا عن توافر الوقت والجهد والمال وتسهيل التعاملات التجارية مع مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين الندرة و الكثرة .

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[2] محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي،تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة : منظور إداري–تكنولوجي، دار النشر المدينة، 2014 ، ص 319

2.اثر في طبيعة العمل التنظيمي من خلال إدارة البيانات الكثيرة الناتجة من تعامل المنظمة مع عدد كبير من الزبائن والتي تجعلها تتعامل مع زبائنها وكأنها تعرف كل زبون من زبائن المنظمة بمفرده و من ثم تقديم الخدمات المناسبة مع احتياج كل واحد منهم لكسب ولائه وزيادة الرضا.

3.تساعد تكنولوجيا المعلومات في المنظمات في تحقيق التميز بإضافة قيمة أو مزايا فريدة لتحسين صورة هذه المنظمة وجودة الخدمة المقدمة من خلال إجراء التعاملات بواسطة الحاسوب الشخصي أو التعاملات المنزلية أو التعاملات الالكترونية .

4.بفعل أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتناقل السريع للمعلومات فان سرعة ومرونة وفاعلية اتخاذ القرارات قد ازدادت كثيرا إذ إن القدرة الهائلة لتكنولوجيا المعلومات في إعداد التقارير ومعالجة الكم الكبير من البيانات شكل أني (لحظي ) والحصول على الإحصائيات والمؤشرات المناسبة بسرعة بالغة تعطي فعالية و مرونة عاليتين في سرعة التقييم و اتخاذ القرارات.

5.تشذيب الموارد البشرية من خلال الاستثمار الفعال بتكنولوجيا المعلومات و الذي يعمل على تخفيف المورد البشري، و يسهل ترابط الأقسام الإدارية في المنظمة من خلال الشبكات التي تسهل تبادل و تناقل المعلومات بين أقسام العمل .

6.تعمل أنظمة تكنولوجيا والمعلومات على بناء بنك من المعلومات لإدارة معلومات المنظمة. و هذا يعطى حياة وديناميكية لاستثمار هذه المعلومات في تطوير بنية الإدارة وحركة المعلومات الإدارية وفاعليتها فضلا عن إحراج المنظمة من واقع من واقع التشتت وبطء الحركة وعشوائية العمل إلى تركيز الجهد ونمذجة العمل.

7.تسهيل أنظمة تكنولوجيا المعلومات آلية قراءة المؤشرات والمؤثرات البيئية العالمية والأسواق العالمية اللحظية والآنية من خلال التطبيقات والبرامج المعلوماتية العالية، الأمر الذي يؤثر في أداء المنظمات بشكل مستمر ويعطي سياسة تعامل سليمة وصائبة للمنظمة .

كما تساعد الإدارة الالكترونية باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التخفيف من حدة تحديات المنظمة وهذا نظرا للتغيرات المستمرة والسريعة وتظهر قيمتها و أهميتها في:[1]

[1] سفيان نصيرة، مرجع سابق، ص 69

تقديم منتجات ذات قيمة للزبون : تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا كبيرا في هذا المجال من خلال امتلاكها قدرات لتوجيه اهتمام الزبائن نحو مواصفات المنتج أو الخدمة و تزويدهم بمجموعة من التصاميم والمعلومات عن كيفية انجاز الأوامر الخاصة بالمنتج .

– **استخدام نظام التصنيع المرن** : إن تطبيق المنظمة لنظام التصنيع المرن يعني الحصول على مجموعة من المزايا الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات وأدواتها الفعالة في تعديل وتطوير مواصفات المنتج والتوجه نحو إدارة سلسلة القيمة واستخدام مختلف الأنظمة للتصميم التصنيع مثل نظام التصميم والتصنيع بواسطة الحاسوب .

**ثانيا : انعكاس الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء**

لأنظمة وتكنولوجيا المعلومات أثرا مهما في المنظمات و ذلك في تأثيرها على تحسين أداء المنظمة في المجالات المختلفة منها:[1]

- زيادة قدرة المنظمة على الإشراف على المشاريع في جميع الأقسام و روع المنظمة من خلال أساليب تكنولوجيا المعلومات .
- زيادة الفرص المتاحة أمام المنظمة بغية استغلالها وتفعيل عمليات وتطابق الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات سلع وخدمات.
- زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وبخاصة طويلة الأجل والمتعلقة بالخطط الإستراتيجية فضلا عن القصيرة الأجل من خلال استخدام شبكات الاتصال والعمل العالمية والمحلية وذلك من خلال زيادة فاعلية صنع القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فاعلية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها فضلا عن تحسين محتواها.
- تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة و التي تعمل على انجاز أهدافها.
- زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلة لتوليد المخرجات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب الأمر الذي يسهم في تحسين نوعية المنتجات و يقلل التباين والتفاوت في مستوى الأداء .

[1] محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سابق، ص 327.

## خلاصة الفصل:

نستخلص أن المؤسسة إذا ما أرادت أن تتميز بأدائها عن منافسيها لابد لها من استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من خلال تطبيق عدد من الإجراءات وتدريب المستخدمين على هذه التكنولوجيا لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفء الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

كما يبرز دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مستويات عالية للأداء إذ تمكن الإدارة العليا من إحداث تحسينات وتطويرات فاعلة وكفؤة .

إن استعمال التكنولوجيا بشكل خاطئ قد يعيق عمل المؤسسة ويؤدي بها إلى الفشل والتدهور بدلا من أن يكون ذلك ميزة تنافسية ترفع من أداء المؤسسة الشامل .



# الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء المؤسسة "بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP"



**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم النظرية، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله سابقا على أرض الواقع وذلك بهدف التحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث، ولتحقيق التوافق بين ما تم تقديمه في الفصلين النظريين وتطبيقه على أرض الواقع، تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تشخيص الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج، واختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: تشخيص الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة

حاولنا في هذا المبحث تخصيص الوحدة الرئيسية من بريد الجزائر بالمدية، هي مكتب القباضة الرئيسية بالمدية، حيث تمت دراسة بحثنا فيها. فتطرقنا لتقديم بطاقة فنية شاملة حول المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بمكتب القباضة الرئيسية "Médéa RP "

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم بطاقة فنية شاملة حول القباضة الرئيسية بالمدية، وبيان هيكلها تنظيمي.

#### أولا: التعريف ببريد الجزائر Médéa RP

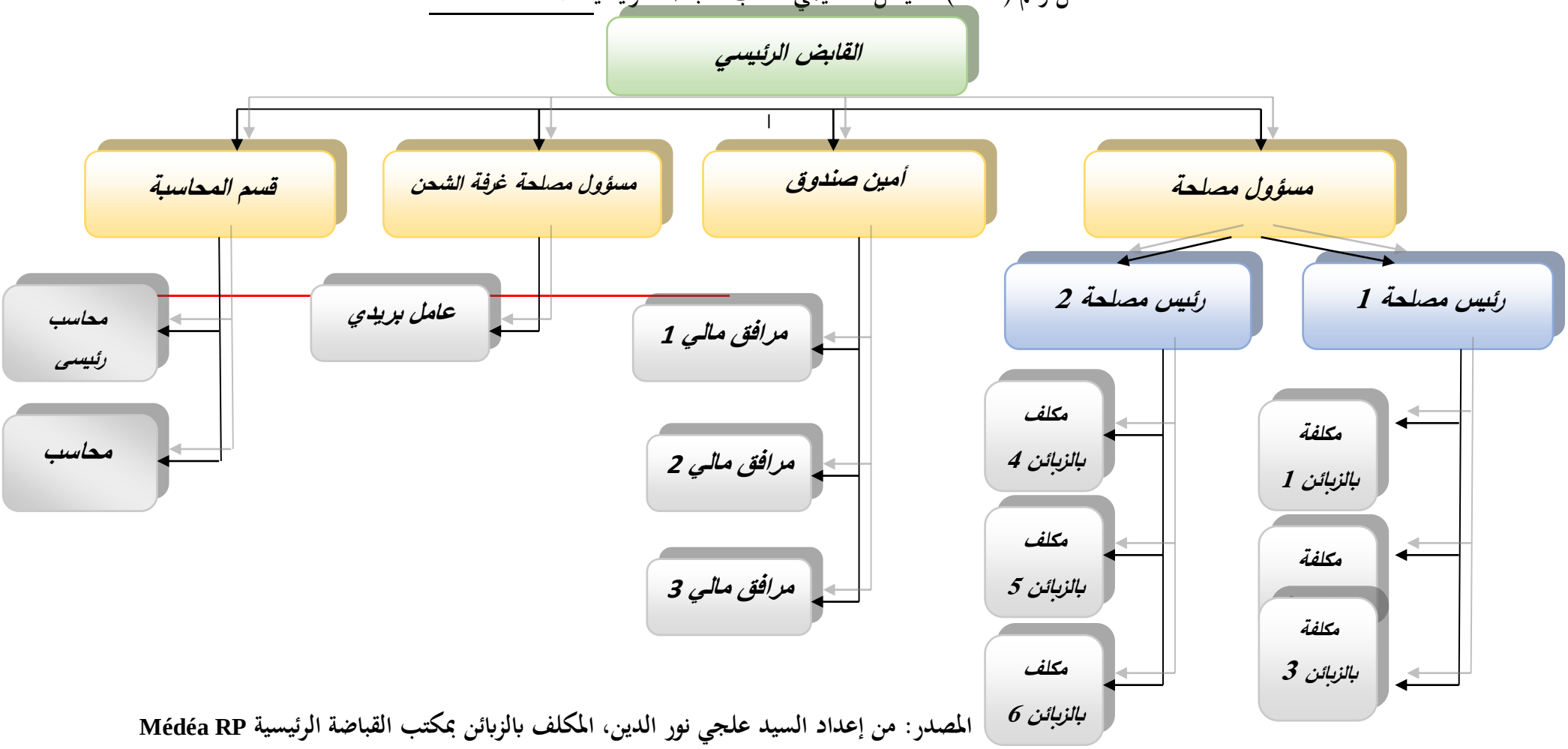
**الجدول رقم (3-1): بطاقة فنية لمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP**

| اسم المؤسسة | (القباضة الرئيسية)Médéa RP |
|---|---|
| الشكل القانوني | مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي |
| تاريخ التأسيس | 1965 |
| النشاط الرئيسي | تقديم خدمات بريدية ومالية |
| عنوان مقرها الرئيسي | ساحة 01 نوفمبر بالمدية |
| عدد العمال لسنة 2024 | 32 عامل وعاملة<br>منهم 26 ذكور و06 إناث |
| الرمز البريدي | 26000 |
| رقم الهاتف | 025.74.30.00 |
| عدد المكاتب التابعة لها | 20 مكتب |
| أهدافها | -التسجيل والتسريع في معالجة العمليات المالية بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.<br>- الاعتماد على البرامج والألات في تنفيذ العمليات بدل اليد العاملة.<br>- تخصيص شبابيك موحدة من أجل الاهتمام بجميع انشغالات الزبائن دفعة واحدة دون اللجوء إلى أماكن أخرى. |
| مهامها | - فتح حساب جاري بريدي، وإصدار صكوك بريدية وكذا البطاقات الذهبية.<br>- بيع الطوابع البريدية.<br>- تقديم خدمات مالية.<br>- العمل على ترحيل وتوزيع البريد داخل وخارج الوطن. |

**المصدر:** من إعداد السيد علجي نور الدين، المكلف بالزبائن بمكتب القباضة الرئيسيةMédéa RP

**ثانيا: الهيكل التنظيمي لمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP**

**الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمكتب القباضة الرئيسيةMédéa RP**




**المصدر: من إعداد السيد علجي نور الدين، المكلف بالزبائن بمكتب القباضة الرئيسية Médéa RP**

**المطلب الثاني: الخدمات الإلكترونية في بريد الجزائر**

نظرا لتطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت هذه الأخيرة إلى عصرنة خدماتها وإنشاء خدمات جديدة متعددة، وقد استغلت مؤسسة بريد الجزائر في ذلك بشكل بارز الوسائل التكنولوجية لتحديث خدماتها، وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

**أولا: واقع الخدمات الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر**

إن ما يميز الخدمات التي يقدمها البريد الجزائري بأنها خدمات تقليدية، لا تتناسب مع ما هو حاصل في الدول المتقدمة على مستوى هذا القطاع، لذلك بدأ التفكير في تحديث هذه الخدمات في بريد الجزائر وذلك بجعلها عصرية.

ومن بين أهم عناصر التحديث للخدمة المقدمة من طرف البريد هو تحديث أنظمتها منها الدفع والسحب والتحويلات المالية.....الخ، وجعلها إلكترونية حتى يسهل اعتماد المعاملات الإلكترونية في بريد الجزائر.

ومن أهم أساليب عصرنة قطاع البريد ما يلي:

1. **الحوالة الإلكترونية**[1]: وتستخدم لتحويل الأموال لشخص أخر ليس له حساب وهذه الخدمة متوفرة في كل مكاتب بريد الجزائر المرتبطة بالشبكة.
2. **السحب الآلي للأموال**[2]: يتم استعمال بطاقة السحب عن طريق الصراف الآلي والشبابيك بالمكاتب، وهي محمية برقم سري وتعمل على كل أجهزة الصراف الآلي في الجزائر.
3. **الحساب الجاري عن بعد**: حيث تم إطلاق العديد من الخدمات الإلكترونية تتمثل في:

✓ **خدمة ECCP**: [3]

والتي تتيح لصاحب الحساب البريدي القيام بـ:[4]

- الإطلاع على الرصيد عبر الأنترنت.
- طلب دفتر الصكوك عبر الانترنت.
- كشف العمليات المالية لفترة معينة.

[1] الملحق رقم 01.

[2] الملحق رقم 02

[3] الملحق رقم 03.

[4] إعداد السيد علجي نور الدين، المكلف بالزبائن بمكتب القباضة الرئيسية بالمدية، بالاعتماد على المكتسبات والمعلومات الشخصية في العمل.

- الإطلاع على رصيد الحساب الجاري عبر رسالة قصيرة Racidi خدمة الرصيد.
- **خدمة البطاقة الذهبية**[1]: هي بطاقة خصم صادرة عن بريد الجزائر لمعيار الأمان الدولي EMV (يوروباد–ماستر كارد–فيزا)، تحمل الرسم البياني لبريد الجزائر، ويمكن لحامل هذه البطاقة أن يجري مختلف العمليات بواسطتها كعملية سحب الأموال، العمليات الخاصة بالخدمات البنكية الذاتية، وعمليات دفع الأموال عبر نهائيات الدفع الإلكترونية TPE[2]، وتسمح بطاقة الدفع الإلكتروني "الذهبية" بإجراء المعاملات التالية في كل أرجاء القطر الجزائري:
- الإطلاع على الحساب الجاري البريدي.
- تحويل الأموال من وإلى حساب أخر.
- سحب الأموال من ماكينات بريد الجزائر، وكل ماكينات البنوك التجارية.
- دفع الفواتير عبر الأنترنت.
- تعبئة الهاتف النقال.

**ثانيا: الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بريد الجزائر**

تستخدم مؤسسة بريد الجزائر جملة من الخدمات الإلكترونية سنوجزها في شرح مختصر على النحو التالي:[3]

1. **الشباك:**

- يقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، مثال على ذلك التخليص عن طريق الصك البريدي ودفع الفواتير.... إلخ.
- كل الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية أليا، مثال على ذلك الصراف الآلي.

2. **بطاقة السحب المغناطيسية (بطاقة الذهبية):** يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي عن طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود من أي شباك بريدي أو موزع أتوماتيكي عبر القطر الجزائري، وتتوفر البطاقة المغناطيسية على خصائص نذكر منها:
الأمن (Sécurité)، التوفير (Disponibilité) السرعة (Rapidité).

3. **خدمة الإطلاع على الرصيد:** تتم في مكاتب البريد عن طريق تقديم الصك البريدي وبطاقة التعريف أو

[1] الملحق رقم 04.

[2] الملحق رقم 05.

[3] إعداد السيد علجي نور الدين، المكلف بالزبائن بمكتب القباضة الرئيسية بالمدية، بالاعتماد على المكتسبات والمعلومات الشخصية في العمل.

عن طريق فضاء ECCP أو عن طريق تطبيق بريدي موب.

4. **خدمات عمومية عن طريق شبكة الأنترنت**، وتشمل:

- **خدمة طلب نموذج من الصكوك البريدية**: وذلك عن طريق فضاء ECCP
- **خدمة الحصول على كشف العمليات الحسابية**: وتتم هذه العملية، بطريقتين:

- على مستوى المكاتب البريدية بملء استمارة صك النجدة (Chéque secoure) بالمعلومات الخاصة بالزبون والمتمثلة في: (رقم الحساب الجاري البريدي، ومعلوماته الشخصية والمدة التي يحتاجها الزبون)، مع تقديم نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية.
- كما يمكن الحصول على هذه الخدمة من فضاء Eccp.

في إطار عصرنة خدماتها البريدية، وبغية تحسين النوعية والجودة لصالح المواطن، شرعت "بريد الجزائر" كذلك في ألية عصرنة نشاطاتها، وقد تميزت هذه العصرنة بإطلاق خدماتها عبر الانترنت ("بريدي نت، بريدي موب).

✓ إطلاق تطبيق "بريدي موب وبريدي نت[1]": يتم بالبطاقة الذهبية، ومن أهم خدماته:

- الإطلاع على الرصيد.
- خدمة التحويل من وإلى حساب جاري أخر.
- خدمة تعبئة حساب الهاتف النقال.
- خدمة دفع فواتير الكهرباء والغاز والماء والأنترنت، وخدمة الشراء عبر الأنترنت، وخدمة البيع والشراء في المحلات التجارية الكبرى.
- خدمة طلب الرقم السري للبطاقة في حالة الضياع.

**المطلب الثالث: عوائق وأفاق الخدمات الإلكترونية المقدمة في بريد الجزائر**

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى العوائق والتحديات التي تواجه الخدمات الإلكترونية في بريد الجزائر وأفاق تطوير هذه الخدمات.

[1] الملحق رقم 06.

**أولا: عوائق الخدمات الإلكترونية لبريد الجزائر**

على الرغم من نجاح الخدمات الإلكترونية في قطاع البريد إلا أنها تواجه بعض المعيقات التي نذكرها بشرح مختصر منها:[1]

- محدودية انتشار استخدامات الأنترنت في الجزائر مقارنة بدول العالم.
- ارتفاع تكلفة استخدام الأنترنت.
- تفضيل المواطن الجزائري بالتعامل بالصك المكتوب، وابتعاده عن التعامل الإلكتروني خاصة عندما يتعلق الأمر بالنقود دفعا واستلاما.
- عزوف الزبائن عن طلب بطاقات الدفع الآلي كون العديد من العملاء محدودين في التعامل مع لغة التكنولوجيا، فلا يمكنهم استعمال بطاقات الدفع أو السحب الآلي الحديثة وبالتالي اكتفائهم باستخدام الصك البريدي.

**ثانيا: أفاق تطورات الخدمات الإلكترونية لبريد الجزائر**

لمواكبة التطورات الحاصلة بالبلدان المتقدمة في ميدان التعاملات الإلكترونية لا بد من القيام ببعض التغييرات في خدمات بريد الجزائر ونذكر منها:[2]

- ترشيد وتحسين إجراءات تحصيل الشيكات ووسائل الدفع الأخرى وأنظمة التحويلات المالية.
- تطوير أنظمة الدفع الورقية واستبدالها بالدفع الإلكتروني الفوري، وكذا تحسين جودة العمليات وتقليص الآجال المتعلقة بمعالجة المعلومات.
- تطوير وسائل الدفع الالكتروني كالبطاقات الخاصة بالسحب والدفع وتعميم استعمالها.
- ضرورة توسيع شبكة الموزعات الآلية للنقود ونهائيات الدفع الإلكتروني، من أجل الوصول إلى شريحة أكبر من المواطنين.
- توفير الإمكانيات الضرورية سواء البشرية والمالية الكفيلة بضمان الصيانة والمراقبة للأجهزة الإلكترونية وخاصة الموزعات الآلية للنقود عبر التراب الوطني لضمان خدماته على مدار أيام الأسبوع وبدون توقف.

[1] إعداد السيد علجي نور الدين، المكلف بالزبائن بمكتب القباضة الرئيسية بالمدية، بالإعتماد على المكتسبات والمعلومات الشخصية في العمل.
[2] المرجع نفسه.

- ضرورة توفير مناخ ومحيط قانوني شامل للأشكال الحديثة من أدوات الدفع الإلكترونية يضمن فعاليتها سواء على المستوى الداخلي أو الدولي، إضافة إلى تفعيل الحماية الجنائية للمستندات الإلكترونية وتشديد العقوبات المتعلقة بالمساس أو اختراق منظومات البيانات الإلكترونية.

## المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قام بها الطالبين في المؤسسة محل الدراسة، حيث سيتم توضيح العينة المدروسة والأدوات التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات وكذا سنشرح كيفية سير الدراسة الميدانية ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة وحدود الدراسة.

### المطلب الأول: تقديم الدراسة الميدانية

بعد التطرق للجانب النظري للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرين سنحاول إسقاط الجوانب النظرية للموضوع على الدراسة الميدانية:

#### أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي مكتب القباضة الرئيسية بالمدية. قام الطالبين باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تم توزيع 32 استمارة استبيان على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع 30 وتم حذف 02 استمارات لعدم استقاءها للشروط المطلوبة أي نسبة 6.25% وقد أخذنا 30 عينة حصرية والجدول التالي يوضح ذلك:

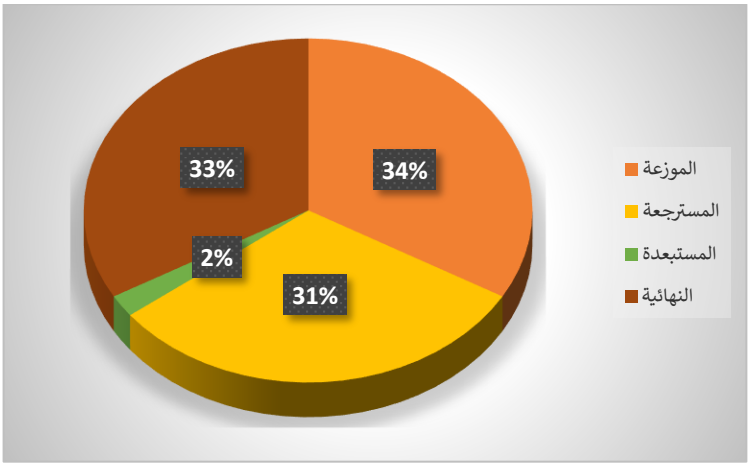
**الجدول (3-2): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان**

| | الموزعة | المسترجعة | المستبعدة | النهائية |
|---|---|---|---|---|
| **المجموع** | 32 | 30 | 02 | 32 |
| **النسب المئوية** | %100 | %93.8 | %6.25 | %93.8 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيانات المسترجعة

يتضح من خلال الجدول رقم (3-2): أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ 32 استمارة والتي استخلص منها 30 استمارة صالحة للدراسة.

**الشكل رقم (3-2): الإحصائيات الخاصة بتوزيع الاستبيان**




**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجاتExcel

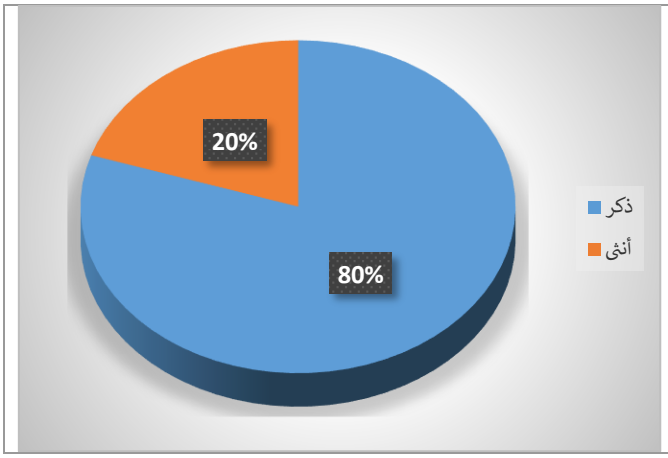
**ثانيا: وصف عينة الدراسة**

## 1.الجنس

**الجدول رقم (3-3): يمثل أفراد العينة العينة المدروسة حسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 24 | %80 |
| أنثى | 06 | %20 |
| المجموع | 30 | %100 |

**الشكل رقم (3-3): تمثيل نسب توزيع العينة المدروسة حسب الجنس**




**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

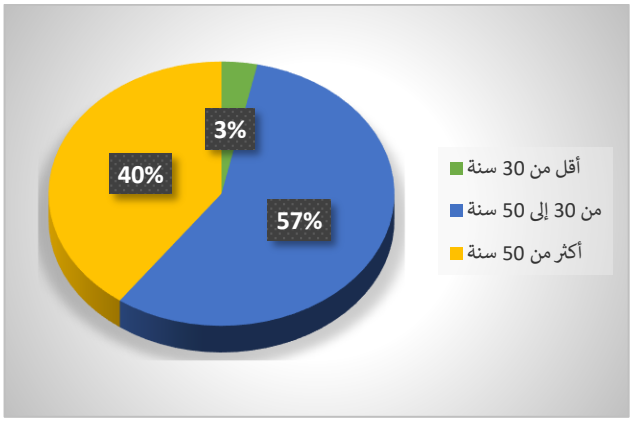
- من الجدول رقم (3-3) والشكل رقم (3-3): نلاحظ أن الفئة الغالبة في المؤسسة محل الدراسة هي فئة الذكور بنسبة (80%) البالغ عددهم 24 فرد، وتليها الفئة الثانية هي فئة الإناث بنسبة (20%) وبلغ عددهم 06 فرد من عينة الدراسة.

## 2. الفئة العمرية

**الجدول رقم (3-4): يمثل توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الفئة العمرية**

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 01 | %3.3 |
| من 30 إلى 50 سنة | 17 | %56.7 |
| أكثر من 50 سنة | 12 | 40% |
| **المجموع** | **30** | **100** |

**الشكل رقم (3-4): تمثيل نسب توزيع العينة المدروسة حسب الفئة العمرية**




**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

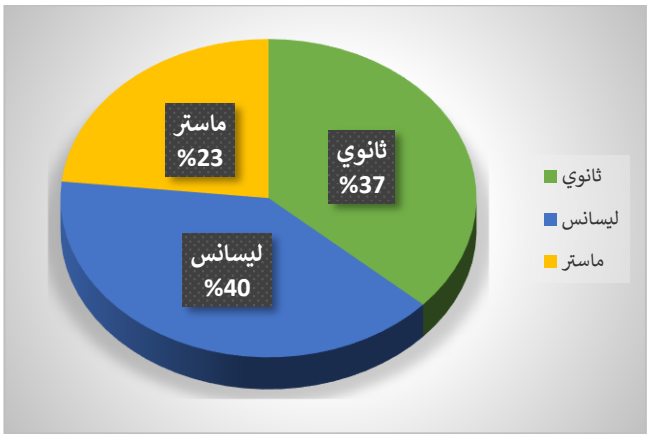
- من خلال الجدول (3-4) والشكل رقم (3-4): يتضح أن (57%) من المستوجبين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 50 سنة وتليها الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة (40%)، ثم تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة (3%)، ويعزى هذا إلى نقص خبرتهم، أما الفئة الغالبة في المناصب الإدارية هي الفئة المحصورة أعمارهم من 30 إلى 50 سنة وهي التي تكون قد اكتسبت خبرة مهنية تمكنها من خلق نقلة نوعية بالارتقاء في المؤسسة.

## 3. المستوى التعليمي

**الجدول رقم (3-5): يمثل توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **ثانوي** | 11 | %36.7 |
| **ليسانس** | 12 | %40 |
| **ماستر** | 07 | %23.3 |
| **المجموع** | **30** | **100** |

**الشكل رقم (3-5): تمثيل نسب توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي**




**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

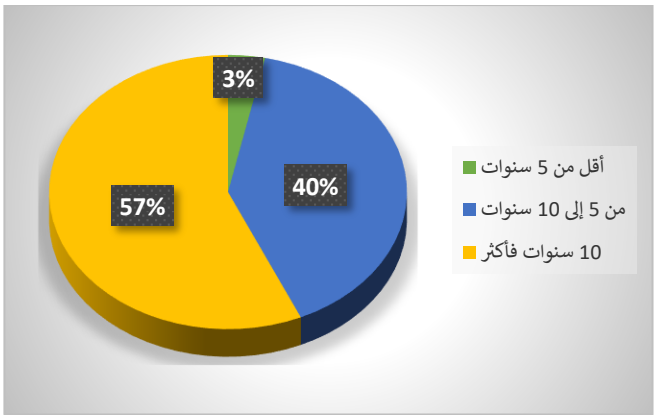
- من خلال الجدول (3-5) والشكل (3-5): أن الأفراد الذين مستواهم العلمي ليسانس يمثلون أكبر عدد بنسبة (40%) وهذا يفسر أن هذه الفئة تملك الطاقات الكامنة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة. وبالإضافة إلى استفادتهم من الترقيات من خلال المناصب الإدارية، وتأتي بعدها نسبة الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة (37%)، وتليها الفئة الذين مستواهم التعليمي ماستر بنسبة (23%)، وهي أدنى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى.

**4.سنوات الخبرة**

**الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة والأقدمية**

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 01 | %3.3 |
| **من 5 إلى 10 سنوات** | 12 | %40 |
| **10 سنوات فأكثر** | 17 | %56.7 |
| **المجموع** | **30** | **100** |

**الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة و الأقدمية**




**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

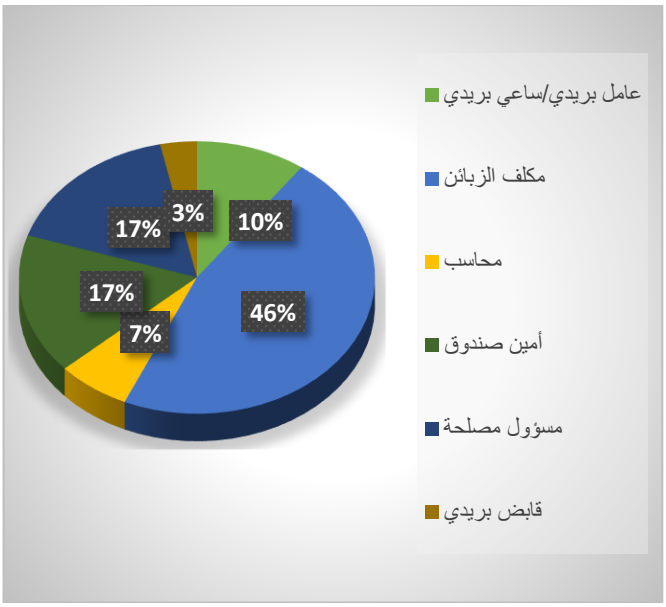
- من خلال الجدول (3-6) والشكل (3-6): يتبين أن الأفراد الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات هم أكثر نسبة حيث قدرت بـ (56.7%)، بينما نسبة (40%) هي نسبة الذين يمثلون خبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات، وأخر نسبة للفئة أقل من 05 سنوات قدرت (3.3%)، ومنه الفئة الغالبة في المؤسسة هي الفئة الأكثر من 10 سنوات خبرة وهذه الأقدمية تعود بالنفع على المؤسسة.

## 5. المركز الوظيفي

**الجدول رقم (3-7): يمثل توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الرتبة الوظيفية**

| الرتبة الوظيفية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| عامل بريدي/ ساعي بريدي | 03 | %10 |
| مكلف الزبائن | 14 | %46.7 |
| محاسب | 02 | %6.7 |
| أمين صندوق | 05 | %16.7 |
| مسؤول مصلحة | 05 | %16.7 |
| قابض بريدي | 01 | %3.3 |
| **المجموع** | **30** | **%100** |

**الشكل رقم (3-7): تمثيل نسب توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الرتبة الوظيفية**




**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

- نلاحظ من خلال الجدول (3-7) والشكل التالي (3-7): أن أعلى نسبة الموظفين في عينة الدراسة بلغت (46.7%) للمكلفين بالزبائن، وتليها النسبة المتساوية لرتبة أمين صندوق ومسؤول مصلحة بنسبة (16.7%) على التوالي، وبعدها نسبة (10%) لرتبي عامل بريدي وساعي بريدي، وتأتي بعدها نسبة (6.7%) لرتبة محاسب، وأخر نسبة (3.3%) للقابض البريدي. وهي أدنى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وعليه فإن أغلب رتبة وظيفية في المؤسسة محل الدراسة هي رتبة المكلفين بالزبائن.

**ثالثا: السلم المستخدم في الدراسة**

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من ثلاثة اختبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-8): مقياس ليكارت الثلاثي**

| الأوزان | المستوى | المتوسط المرجح |
|---|---|---|
| **1** | غير موافق | من 1 إلى 1.66 |
| **2** | محايد | من 1.67 إلى 2.33 |
| **3** | موافق | من 2.34 إلى 3 |

**المصدر**: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007.

**رابعا: أدوات الدراسة**

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من الأستاذ المشرف قام الطالبين بالالتزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول**: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من ناحية المتغير الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الفئة العمرية، المركز الوظيفي.

**الجزء الثاني**: واشتمل هذا الجزء على 21 عبارات، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم. وتم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاث محاور:

**المحور الأول**: يتمثل في أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية"، واشتمل 10 عبارات.

**المحور الثاني**: يتمثل في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر،" مكتب القباضة الرئيسية"، واشتمل على 11 عبارة.

**خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية**

بعد الحصول على المعلومات تم معالجتها من طرف الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS26، تتمثل هذه الأساليب فيمايلي:

– **اختبار kolmogrov-simitnov test K-S**، وذلك بغية التأكد من التوزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية.

– **اختبار ألفا كرومباخ Alpha cronbach** بغية تقدير الثبات الدراسة.

– **معامل الارتباط سبيرمان spearman correlation coefficient** وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والمتغيرات.

– **التكرارات والنسب المئوية:** من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

– **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة.

– **الانحراف المعياري:** تم استخدام الإنحراف المعياري لقياس وبيان مدى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول وسطها الحسابي.

– Binomial لاختبار فرضيات الدراسة.

**سادسا: حدود الدراسة**

تحيط هذه الدراسة بمجموعة من المحددات ومن أهمهما:

– **الحدود البشرية:** ويقصد بها تحديد مجموعة الأشخاص الذين ستجرى عليهم الدراسة، ونظرا لضيق الوقت واستحالة دراسة كل مجتمع البحث. اقتصرت الدراسة على عينة تتكون من 30 عامل وهي تفي بالغرض.

– **الحدود المكانية:** ويتمثل في المكان ستجرى فيه الدراسة الميدانية وقد وقع اختيارنا على المؤسسة الاقتصادية ذات طابع اقتصادي عمومي خدماتي، بمكتب القباضة الرئيسية بالمدية.

– **الحدود الزمانية:** تتمثل خلال السنة الجامعية: 2023-2024

## المطلب الثاني: الاختبارات الأولية لأداة القياس

### أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج SPSS26، لمعرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

($\mathbf{H_0}$): تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%.

($\mathbf{H_1}$): لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%.

وقاعد أخذ القرار هي قبول فرضية العدم $H_0$ إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من 05%، ونرفض فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 05% ونقبل الفرضية البديلة $H_1$.

**الجدول رقم (3–9): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**

| المتغير | اختبار كولمجروف–سميرنوف | | |
|---|---|---|---|
| | قيمة الاختبار K–S | درجة الحرية df | القيمة الإحصائية P |
| المحور الأول: أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر "مكتب القباضة الرئيسية" | 0.203 | 30 | 0.003 |
| المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر "مكتب القباضة الرئيسية" | 0.232 | 30 | 0.002 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

من خلال الجدول (3–9): نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكننا القول بأن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الغير الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا باستخدام الاختبارات لا معلمية.

**ثانيا: ثبات الاستبانة**

استخدمنا في دراستنا معامل الثبات ألفا كرومباخ (cronbach Alpha) لقياس ثبات الإستبانة، بحيث تكون قيمة ألفا كرومباخ مقبولة إذا فاقت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-10): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبانة**

| المجال | عدد العبارات | معامل ألفا كرومباخ |
|---|---|---|
| **المحور الأول: أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر "مكتب القباضة الرئيسية"** | **10** | **0.960** |
| **المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر "مكتب القباضة الرئيسية"** | **11** | **0.956** |
| **المحور الكلي للدراسة** | **21** | **0.976** |

**المصدر**: من إعداد الطالبين الاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

يتضح من الجدول (3-10): أن معامل ألفا كرومباخ مرتفعا بـ(0.976) وهي أكبر من 0.60 هذا ما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعه لقياسه، فهي تفي بأغراض الدراسة.

## ثالثا: الاتساق الداخلي

### 1-الاتساق الداخلي لمحور أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر "مكتب القباضة الرئيسية".

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman في تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات والدرجة الكلية للمحور نفسه، كما بينه في الجدول الأتي:

**الجدول رقم (3-11): اختبار الاتساق الداخلي بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه**

| رقم العبارة | العبارة | معامل الارتباط SP | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|---|
| 01 | يعتبر قطاع البريد من بين القطاعات التي تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات. | 0.872** | 0.000 |
| 02 | تعد مؤسسة بريد الجزائر من أكثر المؤسسات قربا وارتباطا بالتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات. | 0.853** | 0.000 |
| 03 | توفر مؤسسة بريد الجزائر خدمة تكنولوجية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. | 0.839** | 0.000 |
| 04 | يتميز بريد الجزائر بالأنظمة الخاصة بها، فهي أساس لحماية البيانات وتخفيض مخاطر أمن المعلومات. | 0.874** | 0.000 |
| 05 | يتمز الموقع الإلكتروني للبريد بسهولة التصفح. | 0.855** | 0.000 |
| 06 | يتم تحديث الموقع الإلكتروني للبريد بشكل مستمر. | 0.850** | 0.000 |
| 07 | تؤدي الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر إلى الإنقاص والحد من مشاكل الخدمات في الإدارة التقليدية. | 0.851** | 0.000 |
| 08 | تحافظ الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات البريدية. | 0.797** | 0.000 |
| 09 | تسمح الخدمات المقدمة الكترونيا بتوفير الجهد اللازم للحصول على الخدمة البريدية. | 0.848** | 0.000 |
| 10 | يساهم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من تقريب الإدارة للزبون. | 0.877** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

من خلال الجدول (3-11): نجد أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة من المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه، حيث تراوح بين (0.797**) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (08) وبين (0.877**) في حدها الأعلى أمام العبارة (10).

**2-الاتساق الداخلي لمحور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر "مكتب القباضة الرئيسية"**

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman في تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات والدرجة الكلية للمحور نفسه، كما بينه في الجدول الاتي:

**الجدول رقم (3-12): اختبار الاتساق الداخلي بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.**

| رقم العبارة | العبارة | معامل الارتباط SP | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|---|
| 01 | التحسين من كفاءة الموظفين ورفع مستوى الأداء. | 0.824** | 0.000 |
| 02 | يقوم الشباك الالكتروني بتوفير خدمات الزبائن والمتعاملين، فهي الأجهزة التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية أليا. | 0.848** | 0.000 |
| 03 | يقوم استخدام السحب الالكتروني بالبطاقة la carte ccp على مميزات الأمن والتوفر والسرعة. | 0.855** | 0.000 |
| 04 | تتوفر الموزعات الألية المتواجدة خارج مؤسسات البريد على فرصة سحب الأموال للمواطنين، وهي بمثابة العمليات التي دعمت العمليات التقليدية لبريد الجزائر. | 0.845** | 0.000 |
| 05 | يحصل الزبون على كشف رصيده عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل، مع إمكانية الاحتفاظ بتذكرته الخاصة بكشف الحساب. | 0.810** | 0.000 |
| 06 | تتم خدمة طلب نموذج صك بريدي عن طريق ملء المعلومات الخاصة بكل متعامل بشكل الكتروني على شكل استمارة إلكترونية. | 0.817** | 0.000 |
| 07 | تتم خدمة الحصول على كشف العمليات الحسابية من خلال طلب مراجعة لكل عمليات السحب والدفع الالكتروني التي جرت على مستوى حساب بريدي جاري معين. | 0.866** | 0.000 |
| 08 | يسمح تطبيق بريدي موب بإنجاز طاقة الوظائف التي تقوم بها البطاقة الذهبية النقدية، وهذا على سبيل معاملات النقود، الاطلاع على الرصيد، تعبئة حساب الهاتف النقال، دفع فواتير، دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب البريد. | 0.851** | 0.000 |
| 09 | يتم دفع الفواتير عبر بوابة الانترنت التجارية للمتعاملين الاقتصاديين والتجاريين المندرجين في المنصة النقدية لبريد الجزائر، على غرار متعاملي الهاتف الثابت النقال، سونلغاز، شركات التأمين، الخطوط الجوية.....الخ. | 0.860** | 0.000 |
| 10 | يوفر تطبيق ECCP الجديد: الإطلاع على الرصيد الحساب الجاري، وطلب وتتبع مسار صك بريدي، كشف الحساب، تتبع مسار البعائث والطرود، الاشعار عن طريق SMS. | 0.825** | 0.000 |
| 11 | يسمح جهاز TPE بتنفيذ عمليات دفع عن طريق البطاقة الذهبية بشكل امن ورقمي. | 0.829** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

من خلال الجدول (3-12): نجد أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة للمحور والدرجة الكلية للمحور نفسه، حيث

تتراوح بين (**0.810**) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(05) وبين (**0.866**) في حدها الأعلى أمام العبارة (07).

### 3-الاتساق البنائي لأداة الدراسة

**الجدول رقم (3-13): الاتساق البنائي لأداة الدراسة**

| محاور الاستبيان | معامل الارتباط SP | مستوى الدلالة sig |
|---|---|---|
| أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر "مكتب القباضة الرئيسية" | 0.950** | 0.000 |
| مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر "مكتب القباضة الرئيسة" | 0.978** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

من خلال الجدول (3-13): نجد معاملا الارتباط بين محاور الاستبانة دالة إحصائيا، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

### المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

**أولا: تحليل نتائج المحور الأول " أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر "مكتب القباضة الرئيسية"**

**الجدول رقم (3-14): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات المحور الأول**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي M | الانحراف المعياري SD | الاتجاه | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | يعتبر قطاع البريد من بين القطاعات التي تعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات. | 2.50 | 0.629 | موافق | 03 |
| 02 | تعد مؤسسة بريد الجزائر من أكثر المؤسسات قربا وارتباطا بالتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات. | 2.50 | 0.629 | موافق | 03 |
| 03 | توفر مؤسسة بريد الجزائر خدمة تكنولوجية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. | 2.43 | 0.678 | موافق | 04 |
| 04 | يتميز بريد الجزائر بالأنظمة الخاصة بها، فهي أساس لحماية البيانات وتخفيض مخاطر أمن المعلومات. | 2.53 | 0.628 | موافق | 02 |
| 05 | يتمز الموقع الإلكتروني للبريد بسهولة التصفح. | 2.56 | 0.568 | موافق | 01 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **06** | يتم تحديث الموقع الإلكتروني للبريد بشكل مستمر. | 2.46 | 0.628 | موافق | |
| **07** | تؤدي الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر إلى الإنقاص والحد من مشاكل الخدمات في الإدارة التقليدية. | 2.43 | 0.626 | موافق | 04 |
| **08** | تحافظ الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات البريدية. | 2.43 | 0.626 | موافق | 04 |
| **09** | تسمح الخدمات المقدمة الكترونيا بتوفير الجهد اللازم للحصول على الخدمة البريدية. | 2.50 | 0.572 | موافق | 03 |
| **10** | يساهم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من تقريب الإدارة للزبون | 2.36 | 0.668 | موافق | 05 |
| **الدرجة الكلية للمحور** | | **2.47** | **0.536** | **موافق** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

من خلال الجدول (3-14): نلاحظ اهتمام موافق من قبل المؤسسة بمتوسط حسابي (2.47 =M) وانحراف معياري قدره (SD=0.536 ). أي أن أفراد العينة المستجوبة موافقون على ما تضمنه هذا المحور.

ومن حيث ترتيب العبارات:

✓ جاءت العبارة (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (**M=2.56**) وبإنحراف معياري قدر (**SD=0.568** ) يشير إلى تجانس في إجابات أفراد العينة المدروسة.

✓ ثم تليها العبارة (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي تراوح (**M=2.53**) وانحراف معياري (**SD=0.628**) أي وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارات،

✓ ثم تأتي العبارات (01 و02 و09) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (**M=2.50**) وانحراف معياري (**SD=0.629**) و (**SD=0.572**) وهذا ما يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

✓ وتليها العبارات (03 و07 و08) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (**M=2.43**)، وانحراف معياري قدر (**SD=0.678**) و (**SD=0.626**) أي تجانس في إجابات أفراد العينة المدروسة.

✓ وتأتي العبارة (10) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر (**M=2.36**) وانحراف معياري قدر (**SD=0.668**) أي تشتت في إجابات الأفراد حول ما تضمنته العبارة.

**ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر "مكتب القباضة الرئيسية"**

**الجدول رقم (3-15): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات المحور الثاني**

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي M | الانحراف المعياري SD | الاتجاه | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | التحسين من كفاءة الموظفين ورفع مستوى الأداء. | 2.43 | 0.678 | موافق | 06 |
| 02 | يقوم الشباك الالكتروني بتوفير خدمات الزبائن والمتعاملين، فهي الأجهزة التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية أليا. | 2.40 | 0.674 | موافق | 07 |
| 03 | يقوم استخدام السحب الالكتروني بالبطاقة la carte ccp على مميزات الأمن والتوفر والسرعة. | 2.50 | 0.629 | موافق | 04 |
| 04 | تتوفر الموزعات الألية المتواجدة خارج مؤسسات البريد على فرصة سحب الأموال للمواطنين، وهي بمثابة العمليات التي دعمت العمليات التقليدية لبريد الجزائر. | 2.53 | 0.571 | موافق | 03 |
| 05 | يحصل الزبون على كشف رصيده عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل، مع إمكانية الاحتفاظ بتذكرته الخاصة بكشف الحساب. | 2.53 | 0.571 | موافق | 03 |
| 06 | تتم خدمة طلب نموذج صك بريدي عن طريق ملء المعلومات الخاصة بكل متعامل بشكل الكتروني على شكل استمارة إلكترونية. | 2.50 | 0.682 | موافق | 04 |
| 07 | تتم خدمة الحصول على كشف العمليات الحسابية من خلال طلب مراجعة لكل عمليات السحب والدفع الالكتروني التي جرت على مستوى حساب بريدي جاري معين. | 2.46 | 0.628 | موافق | 05 |
| 08 | يسمح تطبيق بريدي موب بإنجاز طاقة الوظائف التي تقوم بها البطاقة الذهبية النقدية، وهذا على سبيل معاملات النقود، الاطلاع على الرصيد، تعبئة حساب الهاتف النقال، دفع فواتير، دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب البريد. | 2.63 | 0.556 | موافق | 01 |
| 09 | يتم دفع الفواتير عبر بوابة الانترنت التجارية للمتعاملين الاقتصاديين والتجاريين المندرجين في المنصة النقدية لبريد الجزائر، على غرار متعاملي الهاتف الثابت النقال، سونلغاز، شركات التأمين، الخطوط الجوية.....الخ. | 2.60 | 0.563 | موافق | 02 |
| 10 | يوفر تطبيق ECCP الجديد: الإطلاع على الرصيد الحساب | 2.53 | 0.628 | موافق | 03 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | الجاري، و طلب وتتبع مسار صك بريدي، كشف الحساب، تتبع مسار البعائث و الطرود، الاشعار عن طريق SMS. | | | | |
| **11** | يسمح جهاز TPE بتنفيذ عمليات دفع عن طريق البطاقة الذهبية بشكل امن ورقمي. | 2.40 | 0.621 | موافق | 07 |
| **الدرجة الكلية للمحور** | | **2.50** | **0.516** | **موافق** | |

**المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26.

من خلال الجدول (3-15): نلاحظ اهتمام موافق من قبل مؤسسة محل الدراسة، بمتوسط حسابي (M=2.50) وانحراف معياري قدره (SD=0.516). أي أن أفراد العينة المستجوبة موافقون على ما تضمنه هذا المحور.

ومن حيث ترتيب العبارات:

- ✓ جاءت العبارة (08) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (M=2.63) وبإنحراف معياري قدر (SD=0.556) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.
- ✓ ثم تليها العبارة (09) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي تراوح (M=2.60) وانحراف معياري (SD=0.563) أي وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارات، ثم تليها العبارات (04 و05 و10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (M=2.53) وانحراف معياري قدر ما بين (SD=0.571) و (SD=0.628) وهذا ما يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.
- ✓ وتأتي العبارات (03 و06) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (M=2.50)، وانحراف معياري قدر (SD=0.629) و (SD=0.682) أي تجانس في إجابات أفراد العينة المدروسة.
- ✓ وتأتي العبارات (07) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر (M=2.46) وانحراف معياري قدر (SD=0.628) أي تشتت في إجابات الأفراد حول ما تضمنته العبارة.
- ✓ وجاءت العبارة (01) في المرتبة السابعة بمتوسط معياري قدر (M=2.43)، وانحراف معياري (SD=0.754) هذا ما يدل على تجانس في إجابات الأفراد العينة المدروسة.
- ✓ تأتي بعدها العبارات (02 و11) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (M=2.40) وانحراف معياري قدر ما بين (SD=0.678) أي وجود تجانس في إجابات الأفراد.

## المطلب الثاني: اختبار فرضيات متغيرات الدراسة

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل في هذا المطلب إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام اختبار Binomial والتي تقوم بقسمة عينة الدراسة إلى مجموعتين (المجموعة 1، والمجموعة 2) ويعتمد في المقارنة على قيمة المتوسط الحسابي الأساس.

ويمكن لقاعدة اتخاذ القرار كمايلي:

- مجموعة الأولى والتي تشير إلى رفض الطرح المقدم من طرف الباحث، أي قبول الفرضية H0 ورفض الفرضية البديلة H1.
- مجموعة الثانية والتي تميل إلى قبول الطرح الذي قدمه الباحث، أي رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول البديلة H1

### أولا: اختبار الفرضية الأولى

سنقوم باختبار الفرضية الأولى التي مفادها ما يلي:

H0: لا توجد حاجة إلى استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية"

H1: توجد حاجة إلى استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية"

**الجدول رقم (3-16): يبين نتائج اختبار Binomial للمحور الأول**

| المتغير | modalité | N | % | الوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|
| المجموعة الأولى | أقل أو يساوي 2 | 10 | %33 | 2.47 |
| المجموعة الثانية | أكثر من 2 | 20 | %67 | |
| المجموع | | 30 | %100 | |

**المصدر**: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول (3-16): يتضح أن عدد أفراد عينة الدراسة المنتمية إلى المجموعة الأولى كان 10 أكبر من المتوسط الحسابي، في حين أن عدد أفراد عينة الدراسة التي كان متوسط حسابها أكبر من المتوسط الحسابي الأساس المقدر ب 2 بلغ 20 بنسبة 67%، أي كل عينة الدراسة، وبالتالي :

نرفض الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه:" لا توجد حاجة إلى استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية"

ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: " توجد حاجة إلى استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية"

**ثانيا: اختبار الفرضية الثانية**

سنقوم باختبار الفرضية الثانية التي مفادها ما يلي:

H0: لا تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية".

H1: تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية".

**الجدول رقم (3-17): يبين نتائج اختبار Binomial للمحور الثاني**

| المتغير | modalité | N | % | الوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|
| **المجموعة الأولى** | أقل او يساوي 2 | 09 | %30 | 2.50 |
| **المجموعة الثانية** | أكثر من 2 | 21 | %70 | |
| **المجموع** | | 30 | %100 | |

**المصدر**: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول (3-17): يتضح أن عدد أفراد عينة الدراسة المنتمية إلى المجموعة الأولى أكبر من المتوسط الحسابي الأساس المعتمد في الدراسة والمقدر بـ 2 بلغ 09من مجموع عينة الدراسة أي بنسبة 30%.

في حين أن عدد أفراد عينة الدراسة التي كان متوسط حسابها أكبر من المتوسط الحسابي الأساس المقدر ب 2 بلغ 21 بنسبة 70%، وهذا ما يمثل الأغلبية العظمى من عينة الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H0) القائلة بأنه:" لا تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية".

ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية".

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة وتحليل نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في بريد الجزائر بمكتب القباضة الرئيسيةMédéa RP بحيث توصلنا إلى أن هناك دور كبير للإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء المؤسسة.وتم ذلك باختبار فرضيات الدراسة .



# خاتمـــــــــة



**خاتمة:**

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة تحت عنوان دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء المؤسسة يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي مفهوم إداري حديث، حيث ترتكز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة كأسلوب جديد في تسيير المؤسسات من أجل تحسين الأداء من خلال تحفيز الأفراد والخبرات لديهم من أجل تحقيق أفضل للأداء، إذ ساعدت بتقديم محفزات جديدة أسهمت في تعزيز وتحسين فاعلية الأداء المؤسسي.

إن ظهور نظم المعلومات وشبكات الاتصال في المؤسسة والتي تضمنت كيفية التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات باستخدام مختلف أنواع وأشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصال جعلها ذات قيمة في المؤسسات من خلال الاستغلال الأمثل لأصحاب المعرفة بالإضافة إلى العمل على كسب ولائهم وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين، وقد عززت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من القيمة التنافسية للمؤسسات من خلال تطبيقاتها المختلفة التي أدت إلى تغيير الوظائف وعلاقات العمل داخل المؤسسة وخارجها إذ تسهم في زيادة عمليات الابتكار والإبداع ورفع الأداء، كما أنها تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة ومتابعة أعمال المؤسسة وتفحص عملياتها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها، وفعالية وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها والتقليل من المخاطر.

**نتائج الدراسة:**

**أولا: النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري:**

- تعتبر كل من أجهزة الحاسوب ولواحقه، شبكات الاتصال، الانترنيت من الأبعاد الأساسية للإدارة الالكترونية،

-الإدارة الإلكترونية هي مفهوم إداري حديث، يشمل جميع العمليات الموجودة في مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل تحسين جودة أداء العمل،

- تساهم الإدارة الالكترونية في سهولة الاتصال بين الرئيس والعاملين لأنها تعمل على إلغاء التنظيم التقليدي القائم على الهرمية والانتقال إلى التنظيم الشبكي،

– نظرا للتحولات الالكترونية أصبح تطبيق الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية قصد مواكبة هذه التغيرات،

– من أبرز مميزات الإدارة الالكترونية السرية وأمن المعلومات المتناقلة، خلق أرشيف الكتروني يسهل عملية استرجاع الوثائق المطلوبة في مدة قياسية ، السرعة في انجاز العمل والتقليل من استخدام الورق..الخ

– تسهيل إجراءات الاتصال داخل المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.

**ثانيا: النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي:**

–توجد حاجة إلى استخدام الإدارة الإلكترونية ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية"، وهذا يعني أن قطاع البريد من بين القطاعات التي تطبق الإدارة الإلكترونية ويوفر لها عدة خدمات ووسائل تكنولوجية ملائمة تقرب الإدارة للزبون.

– تساهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر، "مكتب القباضة الرئيسية"، وهذا ما دل على أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تفعيل وتحسين من كفاءة الموظفين والرفع من مستوى الأداء بالمؤسسة.

**توصيات الدراسة:**

بناءا على النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية:

– الاستمرار بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال لما لها من أثر إيجابي على تحقيق المزايا التنافسية والأداء الحسن،

– الأمن المعلوماتي والذي لا بد من تحقيقه من خلال التحقق من المستخدم وسريته فضلا عن تأمين المعلومات الكترونيا،

–زيادة نشر الوعي من قبل الإدارة العليا بثقافة الإدارة الالكترونية،

– ضرورة توفير الأجهزة المتطورة والمعدات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية،

– العمل على استقطاب كفاءات مؤهلة قادرة على تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة،

– ضرورة تأهيل وتدريب المورد البشري الخاص بتطبيق الإدارة الالكترونية،

**أفاق الدراسة:**

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع، فقد مررنا على العديد من الأفكار التي تحتاج إلى مزيد من التوسع والتحليل، لذا نرى أنه من المناسب أن تكون موضوع مذكرات تخرج مستقبلية، نذكر منها:

- دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية.
- أثر الإدارة الالكترونية على مستوى أداء البنوك.

حوكمة المعلومات في ظل الإدارة الالكترونية.

وهذه الدراسة تبقى كمحاولة متواضعة للاقتراب من الموضوع، ونتمنى أن نكون قد وفقنا في معالجتها، فإن كان ذلك فمن الله وإن كان غير ذلك فما أبرئ نفسي من تقصير.

.



# قائمة المراجع



**أولاً: مراجع باللغة العربية**

**أ/ الكتب**


1. إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2009.
2. أبو بكر ، مصطفى محمود ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر،2004.
3. أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ،2003 .
4. بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة، دار الهاني للطباعة، مصر،1999.
5. عادل هادي، حسين البغدادي، هاشم فوزي، دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة،ط1، دار الوراق للنشر التوزيع، الأردن، 2010.
6. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
7. عبد الله الفايز ، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، مصر، 2000.
8. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السيلطي، الإدارة الالكترونية، د.ط، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
9. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998 .
10. عمار بن عيني، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن – عمان،2012 .
11. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
12. شوقي جواد، الإدارة الرقمية، دار الهدى للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
13. محمد الطعامنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2008.
14. محمد بن ناجي، الإدارة الالكترونية، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
15. محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، د.ط، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/ الأردن، 2009.
16. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
17. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

18. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة : منظور إداري-تكنولوجي، دار النشر المدينة، 2014 .
19. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن،ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
20. منير محمد الجنبهي، ممدوح محمد الجنبيهي، الشركات الالكترونية، د ط، القاهرة،2005 .
21. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية،د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22. هاني عبد الحفيظ العزب، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الوساطة الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن، 2002.
23. هدى العالي، استخدام نظم المعلومات و مساهمتها في أداء العامل، دار الهاني للطباعة ، مصر، 2005.
24. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
25. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

**ب/ رسائل وأطروحات ومذكرات:**

1. بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016.
2. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.
3. سفيان نصيرة، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022.
4. سمية بن طراد، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، قالمة، 2014-2015.
5. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 .

6. عامر بوعكاز، تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019-2020.
7. عطية صورية، عتروز صبرينة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2020-2021.
8. عمومن بلخير، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.
9. فايزة عبيد، نريمان حريسي، الإدارة الإلكترونية ودورها في العصر الرقمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021-2022.
10. فطمي سعاد، العمري أحمد، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، دراسة ميدانية لمؤسسة البريد – (ورقلة)- مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصد مرباح ورقلة،2015 .
11. قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
12. مزغيش عبد العليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
13. يوسف محمد يوسف أبو آمنة، واقع الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، مذكرة ماجستير ،كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

**ج/ جرائد ومجلات:**

1. بشرى عباس محمد، تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد81، جامعة بغداد، العراق، 2015.
2. راضية مغزي لعرافي، د/ الحاج عامر، د محمد قريشي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة، -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التنمية الاقتصادية ISSN2543-3490، المجلد08، عدد01، جوان2023.
3. سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14 خاص، ج1، جامعة المستنصرية، 2016.

4. عبد الحميد المغربي، الإدارة الالكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري، مجلة التعليم الالكتروني، العدد 7، 2011.

5. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، العدد 01 نوفمبر2001.

6. محمد زرقون، الحاج عراية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2014.

**و/ملتقيات والمؤتمرات:**

1. محمد سيد حمزاوي، الحلقة العلمية: قياس الأداء في العمل الأمني، بعنوان قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، عدد21، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، 2013.

**و.الروابط الالكترونية:**

1. منتدى عبد الرحمان الدود، دراسة حول الإدارة الالكترونية، بتاريخ 26 أفريل 2024، توقيت الزيارة 14:27متاحة على الرابط .www.abdo.1990 .watanea. Com.

2. Alain Fernendez, Op.cit., P. 224.

**ثانيًا: مراجع باللغة الأجنبية**

1. Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Quatrième édition, Eyrolles, France, 2008.
2. Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de Gestion, Manuel Et Application, 2° Edition, Dunod, Paris, 2010.
3. Peter Eichhorn, Ian Towers, Principles of Management: Efficiency and Effectiveness in the Private and Public sector, Springer texts in business and economics, Switzerland, 2018.
4. Yvon Pesqueux, La notion de performance globale, 5o Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis, Tunisie, 2004.
5. Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Projectics /Proyectica / Projectique 2017/2 (n°17), DOI 10.3917 /proj. 017.0093.



# الملاحق



**الملحق رقم 01: الحوالة الإلكترونية (chéque secoure )**


SFP 01

Opérations financières postales

العمليات المالية البريدية

Numéro d'émission du mandat
رقم إصدار الحوالة

A Compte n°
حساب رقم

Clé
المفتاح

Retrait
سحب

Demande de solde
طلب الرصيد

Virement de compte à compte
التحويل من حساب إلى حساب آخر

Commande de carnet
طلب دفتر الصكوك

Versement CCP
دفع في حساب جاري

Relevé des opérations
كشف العمليات

Emission Mandat
إصدار حوالة

du ../../... au ../../...
من ../../... إلى ../../...

Demande R.I.P(relevé d'identité postale)
طلب كشف الهوية البريدية

Demande code confidentiel CCP
طلب الرمز السري للحساب

Montant A
(en chiffres)

المبلغ
( بالأرقام )

en lettres :
بالحروف :

A Expéditeur / Donneur d'ordre
المرسل / الأمر بالدفع

Nom :
اللقب :

Prénom(s) :
الإسم :

Adresse :
العنوان :

Numéro de portable :
رقم الهاتف المحمول :

Adresse e-mail :
البريد الإلكتروني :

Bénéficiaire A
المستفيد

Compte N°
حساب رقم

Clé
المفتاح

Nom :
اللقب :

Prénom(s) :
الإسم :

Adresse :
العنوان :

Numéro de portable :
رقم الهاتف المحمول :

A Motif / Correspondance
الموضوع / المراسلة

Signature A
الإمضاء

Date
التاريخ

/ /

Cadre réservé à l'établissement postal

إطار مخصص للمؤسسة البريدية

Description pièce d'identité
بيانات بطاقة الهوية

P.I :

N° :

Délivré(e) le :
صدرت بتاريخ :

Par :
عن :

T.A.D
ختم التاريخ

Visa de l'agent payeur
تأشيرة العون المكلف بالدفع

(1) Obligatoire إجباري

(2) Cocher la ou les case(s) إشطب الخانة أو الخانات

(3) Obligatoire dans le cas d'un versement إجباري في حالة الدفع

Reçu de l'opération

وصل العملية

**الملحق رقم 02: السحب الآلي**



**الملحق رقم 03: بوابة Eccp**



**الملحق رقم 04: البطاقة الذهبية**



**الملحق رقم 05: آلة الدفع الإلكترونية TPE**



**الملحق رقم 06: بوابة بريدي موب**



**الملحق رقم 07: استمارة الاستبيان**

**جامعة يحي فارس بالمدية**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم: علوم التسيير**

# الاستبيان

تحية طيبة

في إطار تحضير لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة مالية

تحت عنوان: " **دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء المؤسسات دراسة حالة: بريد الجزائر، مكتب القباضة الرئيسية بالمدية** " فلكم الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان.

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

ملاحظة: عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

من اعداد الطالبين

- علجي نور الدين
- بلفاسي بوعلام

تحت إشراف الأستاذ

- بوشنافة الميسوم

**السنة الجامعية: 2023-2024**

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

ضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم

| الرقم | المتغير | الفئة | الاختيار |
|---|---|---|---|
| **01** | **الجنس** | ذكر | |
| | | أنثى | |
| **02** | **السن** | أقل من 30 سنة | |
| | | من 30 إلى 50 سنة | |
| | | أكثر من 50 سنة | |
| **03** | **المؤهل العلمي** | ثانوي | |
| | | ليسانس | |
| | | ماستر | |
| **04** | **عدد سنوات الخبرة** | 05 سنوات فأقل | |
| | | من 05 إلى 10 سنوات | |
| | | 10 سنوات فأكثر | |
| **05** | **المركز الوظيفي** | عامل بريدي/ ساعي بريدي | |
| | | مكلف بالزبائن | |
| | | محاسب | |
| | | أمين صندوق | |
| | | مسؤول مصلحة | |
| | | قابض البريد | |

**الجزء الثاني: محاور الدراسة**

## المحور الأول: أهمية استخدام الإدارة الالكترونية ببريد الجزائر

| الرقم | العبارات | درجة الموافقة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | موافق | محايد | غير موافق |
| 01 | يعتبر قطاع البريد من بين القطاعات التي تعمل على تطبيق الإدارة الالكترونية في مختلف المؤسسات. | | | |
| 02 | تعد مؤسسة بريد الجزائر من أكثر المؤسسات قربا وارتباطا بالتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات. | | | |
| 03 | توفر مؤسسة بريد الجزائر خدمة تكنولوجية ملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية. | | | |
| 04 | يتميز بريد الجزائر بالأنظمة الخاصة بها، فهي أساس لحماية البيانات وتخفيض مخاطر أمن المعلومات. | | | |
| 05 | يتمز الموقع الالكتروني للبريد بسهولة التصفح. | | | |
| 06 | يتم تحديث الموقع الالكتروني للبريد بشكل مستمر. | | | |
| 07 | تؤدي الإدارة الالكترونية في بريد الجزائر إلى الإنقاص والحد من مشاكل الخدمات في الإدارة التقليدية. | | | |
| 08 | تحافظ الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات البريدية. | | | |
| 09 | تسمح الخدمات المقدمة الكترونيا بتوفير الجهد اللازم للحصول على الخدمة البريدية. | | | |
| 10 | يساهم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من تقريب الإدارة للزبون. | | | |

**المحور الثاني: مساهمة الإدارة الالكترونية في تفعيل الأداء ببريد الجزائر**

| الرقم | العبارات | درجة الموافقة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | موافق | محايد | غير موافق |
| 01 | التحسين من كفاءة الموظفين ورفع مستوى الأداء. | | | |
| 02 | يقوم الشباك الالكتروني بتوفير خدمات الزبائن والمتعاملين، فهي الأجهزة التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية أليا. | | | |
| 03 | يقوم استخدام السحب الالكتروني بالبطاقة la carte ccp على مميزات الأمن والتوفر والسرعة. | | | |
| 04 | تتوفر الموزعات الألية المتواجدة خارج مؤسسات البريد على فرصة سحب الأموال للمواطنين، وهي بمثابة العمليات التي دعمت العمليات التقليدية لبريد الجزائر. | | | |
| 05 | يحصل الزبون على كشف رصيده عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل، مع إمكانية الاحتفاظ بتذكرته الخاصة بكشف الحساب. | | | |
| 06 | تتم خدمة طلب نموذج صك بريدي عن طريق ملء المعلومات الخاصة بكل متعامل بشكل الكتروني على شكل استمارة إلكترونية. | | | |
| 07 | تتم خدمة الحصول على كشف العمليات الحسابية من خلال طلب مراجعة لكل عمليات السحب والدفع الالكتروني التي جرت على مستوى حساب بريدي جاري معين. | | | |
| 08 | يسمح تطبيق بريدي موب بإنجاز طاقة الوظائف التي تقوم بها البطاقة الذهبية النقدية، وهذا على سبيل معاملات النقود، الاطلاع على الرصيد، تعبئة حساب الهاتف النقال، دفع فواتير، دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | البريد. | | | |
| **09** | يتم دفع الفواتير عبر بوابة الانترنت التجارية للمتعاملين الاقتصاديين والتجاريين المندرجين في المنصة النقدية لبريد الجزائر، على غرار متعاملي الهاتف الثابت النقال، سونلغاز، شركات التأمين، الخطوط الجوية.....الخ. | | | |
| **10** | يوفر تطبيق ECCP الجديد: الإطلاع على الرصيد الحساب الجاري، و طلب وتتبع مسار صك بريدي، كشف الحساب، تتبع مسار البعائث و الطرود، الاشعار عن طريق SMS. | | | |
| **11** | يسمح جهاز TPE بتنفيذ عمليات دفع عن طريق البطاقة الذهبية بشكل امن ورقمي. | | | |

## الملحق رقم 08: مخرجات برنامج SPSS26

**Fréquences**

**Table de fréquences**

**الجنس**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 24 | 80,0 | 80,0 | 80,0 |
| | أنثى | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**الفئة العمرية**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 30 سنة | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | من 30 إلى 50 سنة | 17 | 56,7 | 56,7 | 60,0 |
| | أكثر من 50 سنة | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**المؤهل العلمي**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ثانوي | 11 | 36,7 | 36,7 | 36,7 |
| | ليسانس | 12 | 40,0 | 40,0 | 76,7 |
| | ماستر | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**الخبرة المهنية**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 5 سنوات | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | من 5 إلى 10 سنوات | 12 | 40,0 | 40,0 | 43,3 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 17 | 56,7 | 56,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**المركز الوظيفي**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | مكلف بالزبائن | 14 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| | محاسب | 2 | 6,7 | 6,7 | 53,3 |
| | أمين صندوق | 5 | 16,7 | 16,7 | 70,0 |
| | مسؤول مصلحة | 5 | 16,7 | 16,7 | 86,7 |
| | قابض البريد | 1 | 3,3 | 3,3 | 90,0 |
| | عامل بريدي/ ساعي بريدي | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**Tests non paramétriques**

**Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon**

| | | م1 | م2 | م |
|---|---|---|---|---|
| | N | 30 | 30 | 30 |
| Paramètres normaux | Moyenne | 2,4733 | 2,5030 | 2,4889 |
| | Ecart type | ,53687 | ,51632 | ,51362 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | ,203 | ,232 | ,207 |
| | Positif | ,163 | ,168 | ,160 |
| | Négatif | -,203 | -,232 | -,207 |
| Statistiques de test | | ,203 | ,232 | ,207 |
| Sig. asymptotique (bilatérale) | | ,003 | ,000 | ,002 |

**Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,960 | 10 |

**Fiabilité**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,956 | 11 |

**Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,976 | 21 |

**Corrélations**

| | | | س1 | س2 | س3 | س4 | س5 | س6 | س7 | س8 | س9 | س10 | م1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | س1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,887** | ,831** | ,868** | ,757** | ,643** | ,869** | ,534** | ,640** | ,849** | ,872** |
| | | Sig. (bilatéral) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| س2 | Coefficient de corrélation | ,887** | 1,000 | ,938** | ,753** | ,637** | ,643** | ,697** | ,534** | ,640** | ,743** | ,853** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س3 | Coefficient de corrélation | ,831** | ,938** | 1,000 | ,702** | ,594** | ,586** | ,637** | ,477** | ,585** | ,776** | ,839** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,001 | ,001 | ,000 | ,008 | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س4 | Coefficient de corrélation | ,868** | ,753** | ,702** | 1,000 | ,868** | ,781** | ,823** | ,649** | ,756** | ,746** | ,874** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س5 | Coefficient de corrélation | ,757** | ,637** | ,594** | ,868** | 1,000 | ,881** | ,834** | ,716** | ,760** | ,729** | ,855** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س6 | Coefficient de corrélation | ,643** | ,643** | ,586** | ,781** | ,881** | 1,000 | ,696** | ,696** | ,754** | ,618** | ,850** |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س7 | Coefficient de corrélation | ,869** | ,697** | ,637** | ,823** | ,834** | ,696** | 1,000 | ,690** | ,638** | ,798** | ,851** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س8 | Coefficient de corrélation | ,534** | ,534** | ,477** | ,649** | ,716** | ,696** | ,690** | 1,000 | ,932** | ,632** | ,797** |
| | Sig. (bilatéral) | ,002 | ,002 | ,008 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س9 | Coefficient de corrélation | ,640** | ,640** | ,585** | ,756** | ,760** | ,754** | ,638** | ,932** | 1,000 | ,701** | ,848** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س 10 | Coefficient de corrélation | ,849** | ,743** | ,776** | ,746** | ,729** | ,618** | ,798** | ,632** | ,701** | 1,000 | ,877** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | م1 | Coefficient de corrélation | ,872** | ,853** | ,839** | ,874** | ,855** | ,850** | ,851** | ,797** | ,848** | ,877** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | س.1 | س.2 | س.3 | س.4 | س.5 | س.6 | س.7 | س.8 | س.9 | س.10 | س.11 | م2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | س.1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,822** | ,668** | ,756** | ,644** | ,675** | ,720** | ,554** | ,601** | ,490** | ,634** | ,824** |
| | | Sig. (bilatéral) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,006 | ,000 | ,000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | س.2 | Coefficient de corrélation | ,822** | 1,000 | ,726** | ,644** | ,532** | ,630** | ,937** | ,628** | ,732** | ,609** | ,573** | ,848** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | س.3 | Coefficient de corrélation | ,668** | ,726** | 1,000 | ,697** | ,697** | ,776** | ,834** | ,772** | ,701** | ,589** | ,595** | ,855** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,001 | ,000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | س.4 | Coefficient de corrélation | ,756** | ,644** | ,697** | 1,000 | ,876** | ,589** | ,639** | ,826** | ,754** | ,638** | ,767** | ,845** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س5. | Coefficient de corrélation | ,644** | ,532** | ,697** | ,876** | 1,000 | ,474** | ,522** | ,826** | ,754** | ,638** | ,767** | ,810** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | . | ,008 | ,003 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س6. | Coefficient de corrélation | ,675** | ,630** | ,776** | ,589** | ,474** | 1,000 | ,727** | ,650** | ,586** | ,717** | ,641** | ,817** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,008 | . | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س7. | Coefficient de corrélation | ,720** | ,937** | ,834** | ,639** | ,522** | ,727** | 1,000 | ,724** | ,772** | ,651** | ,528** | ,866** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,003 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,003 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س8. | Coefficient de corrélation | ,554** | ,628** | ,772** | ,826** | ,826** | ,650** | ,724** | 1,000 | ,935** | ,823** | ,639** | ,851** |
| | Sig. (bilatéral) | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س9. | Coefficient de corrélation | ,601** | ,732** | ,701** | ,754** | ,754** | ,586** | ,772** | ,935** | 1,000 | ,880** | ,680** | ,860** |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| س10. | Coefficient de corrélation | ,490** | ,609** | ,589** | ,638** | ,638** | ,717** | ,651** | ,823** | ,880** | 1,000 | ,807** | ,825** |
| | Sig. (bilatéral) | ,006 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | س.11 | Coefficient de corrélation | ,634** | ,573** | ,595** | ,767** | ,767** | ,641** | ,528** | ,639** | ,680** | ,807** | 1,000 | ,829** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,001 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,003 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | م2 | Coefficient de corrélation | ,824** | ,848** | ,855** | ,845** | ,810** | ,817** | ,866** | ,851** | ,860** | ,825** | ,829** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | م1 | م2 | م |
|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | م1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,891** | ,950** |
| | | Sig. (bilatéral) | . | ,000 | ,000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 |
| | م2 | Coefficient de corrélation | ,891** | 1,000 | ,978** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 | . | ,000 |
| | | N | 30 | 30 | 30 |
| | م | Coefficient de corrélation | ,950** | ,978** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | . |
| | | N | 30 | 30 | 30 |

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Descriptives**

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| س1 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5000 | ,62972 |
| س2 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5000 | ,62972 |
| س3 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,4333 | ,67891 |
| س4 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5333 | ,62881 |
| س5 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5667 | ,56832 |
| س6 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,4667 | ,62881 |
| س7 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,4333 | ,62606 |
| س8 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,4333 | ,62606 |
| س9 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5000 | ,57235 |
| س10 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,3667 | ,66868 |
| م1 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,4733 | ,53687 |
| N valide (liste) | 30 | | | | |

**Descriptives**

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| س.1 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,4333 | ,67891 |
| س.2 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,4000 | ,67466 |
| س.3 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5000 | ,62972 |
| س.4 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5333 | ,57135 |
| س.5 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5333 | ,57135 |
| س.6 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5000 | ,68229 |
| س.7 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,4667 | ,62881 |
| س.8 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,6333 | ,55605 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| س.9 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,6000 | ,56324 |
| س.10 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5333 | ,62881 |
| س.11 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,4000 | ,62146 |
| م2 | 30 | 1,00 | 3,00 | 2,5030 | ,51632 |
| N valide (liste) | 30 | | | | |

**Tests non paramétriques**

| | | Catégorie | N | Proportion observée | Proportion testée | Sig. exacte (bilatérale) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الأول | Groupe 1 | <= 2 | 10 | ,33 | ,50 | ,099 |
| | Groupe 2 | > 2 | 20 | ,67 | | |
| | Total | | 30 | 1,00 | | |

**Tests non paramétriques**

**Test binomial**

| | | Catégorie | N | Proportion observée | Proportion testée | Sig. exacte (bilatérale) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الثاني | Groupe 1 | <= 2 | 9 | ,30 | ,50 | ,043 |
| | Groupe 2 | > 2 | 21 | ,70 | | |
| | Total | | 30 | 1,00 | | |